Robert Slater

THE WAL-MART DECADE



忠于你的事业

沃尔玛传奇

[美] 罗伯特·斯莱特 著
黄秀媛 译

中信出版集团

版权信息

书名:忠于你的事业：沃尔玛传奇

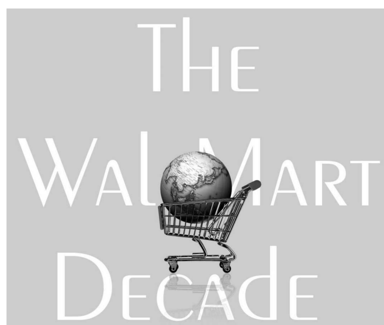
作者:[美]罗伯特·斯莱特

译者:黄秀媛

ISBN:9787508685250

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究



第一部分
成为第一

1992年，沃尔玛百货的创始人山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货就已经是美国零售业的龙头了。即使最伟大的梦想家也想象不到，这家公司会发展成这样的局面。沃尔顿去世之后，有人断言，沃尔玛百货将难以为继。

然而，10年后，这家公司的声势不仅未见减弱，2002年，其营业额竟然还突破了2 000亿美元。究竟新的管理团队是如何将这家已经很优秀的公司，推向更卓越的高峰呢？

第一章
10年营业额增长5倍

2002年6月7日一大早，沃尔玛百货公司数以千计的死党，成群涌进阿肯色州费耶特维尔镇的巴德·沃尔顿体育馆（BudWalton Arena）。震天响的音乐、尖叫的群众、耀眼的灯光，把人搅得晕头转向。时间是早上6点钟。

谁说股东大会非得墨守成规？

现在想来令人难以置信，一年一度的股东大会30多年前刚开始举行的时候，只有创办沃尔玛百货的山姆·沃尔顿与另外5个人参加。他们在紧邻公司仓库的一家咖啡店里，围着一张桌子，两三下就把所有的事情搞定了。

这次的沃尔玛百货股东大会，从头到尾整整耗掉6个小时，成为费耶特维尔镇难得的盛会。从未有哪家公司如此费心，为股东安排过这样精彩的节目。公司主管一个接一个地冲上讲台，满面笑容，挥舞着拳头，慷慨激昂地发言。现场有如誓师大会或政治大会，观众由衷地报以热烈喝彩。谁说股东大会非得墨守成规或行礼如仪？

其他公司碰到股东年会，都巴不得草草了事。这是自然的，因为这些股东大会非常枯燥乏味，任何人在里面待15分钟就已经坐立不安。沃尔玛百货高管们的做法与传统全然不同。他们的想法是，如果要让2万名对公司忠心耿耿的人员共聚一堂，至少应该让他们尽情狂欢。因此，沃尔玛百货把股东大会变成了长达一周的户外庆祝活动，安排独木舟之旅、音乐会、烟火表演、研讨会、参观公司配送中心等项目。为避免有人忘了这次活动的宗旨，公司还安排股东前往30分钟车程外的本顿维尔镇，参观沃尔玛百货的总部办公室。

沃尔玛百货股东大会的召开使得拥有19 300个座位的体育馆座无虚席，成为全球规模最大的公司年会。与会者戴着公司的各种徽章、彩条和帽子，气氛有如运动会，而不像公司聚会。红色的帽子和彩条代表沃尔玛百货的一个部门，绿色的代表另一个部门。红色和绿色阵营不断地鼓掌尖叫，当讲台上有人提到他们的部门时，呼声更是震耳欲聋。每当这种时候，体育馆某些区域就像要炸开来一样，仿佛东道主队刚刚投进制胜的一球。

参加沃尔玛百货年会的人，包括公司“第一夫人”海伦·沃尔顿（山姆·沃尔顿

的遗孀）和她的4个子女、公司主管、领导、基层员工、董事和股东。他们心里只有一个念头：欢喜庆祝。每年都有大批人专程赶来参加这项盛会，甚至有人千里赴会。他们都怀着双重目的，一方面想进一步了解这个与自己休戚与共的企业，另一方面也能庆祝过去一年的成就。他们也确实值得如此大事庆祝。

小镇起家的零售大亨

山姆·沃尔顿去世时，他一手打造的折扣商店事业已经发展超过10个年头。当初没有人相信他的生意能有什么作为，即使最伟大的梦想家也想象不到这个企业会发展成今天的局面。刚开始，像山姆·沃尔顿这样的乡下零售商，似乎不可能闯出什么名堂。太多零售业大亨已在大城市建立据点，这也是零售业者唯一的必争之地。但是，山姆·沃尔顿拥有两大利器。首先，他可能是当代最了不起的商人。他拥有神奇的本能，能够断言哪些产品会有销路，什么价位最合适，应该把商店开在哪里，这些商店应该布置成什么样子。

其次，他拥有高瞻远瞩而又具革命性的理想远见。他是第一个专门在美国乡村小镇发展的大众商人。怀疑论者起初对他冷嘲热讽，不相信居然有这种傻瓜，但这种怀疑却帮了他的大忙，因为他们的论调提醒了其他从业者，除了大城市之外，在其他地方做零售生意只会自讨苦吃。要是其他大型连锁零售业者跟随年轻的山姆·沃尔顿进入这些小社区，他那才刚刚起步的事业便可能因扛不起风浪而夭折，因为那个时候，他还没有什么经验和财力。他们不理会他的发展，使他能够默默耕耘，根据自己的步调，逐步建立他想打造的企业。他也没有虚掷光阴。1992年4月5日山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货已经是年营业额高达438亿美元的商业帝国。

正如最初怀疑论者并不看好沃尔玛百货一样，山姆·沃尔顿去世后，又出现一群乌鸦嘴，他们断言沃尔玛百货会难以为继，至少会逐渐萎缩。山姆·沃尔顿过世大约两周后，《时代周刊》（*Time*）写道，“全美各地无数小店都在打赌沃尔玛百货即将盛极而衰”，山姆·沃尔顿过世，“他建立的企业的灵魂也将随之改变”。打这个赌的人或许认为，如果沃尔玛百货随着创始人的去世而萎缩，至少是衰退，那真是它的竞争对手求之不得的结果。这个赌似乎十拿九稳。因为在山姆·沃尔顿去世之后，公司的所有权自动转移给了他的遗孀与儿女，而这种家族企业通常都无法承受失去创始人这种打击。山姆·沃尔顿的零售天赋，不太可能转移给其他家人。事实上，一旦失去灵魂，沃尔玛百货就似乎注定要消逝，不论这个过程如何缓慢。

沃尔顿家族绝不希望看到“山姆建造的房子”倾颓。此外，沃尔玛百货有如金矿，如果领导正确，未来的发展无可限量。沃尔顿家族成员精明睿智，

知道随便更动创始人建立的基础，干扰山姆·沃尔顿已经推动的接班计划，是愚不可及的行为。

因此，沃尔玛百货虽然在后来的10年里发生了不少改变，但商场本身、公司的企业文化和理念，仍不改山姆·沃尔顿的初衷。对于沃尔顿家族，这是至为重要的决定。他们继续参与公司事务，坚持贯彻山姆·沃尔顿的行事作风，并将其作为公司永远的精神标杆。山姆·沃尔顿的儿子约翰·沃尔顿在2002年时担任沃尔玛百货董事一职，他回忆说："我们认为坚决维持我们家族对公司的承诺，对于我们大家的未来至关重要。"因为，让沃尔玛百货继续成长似乎势在必行，可是没有人有绝对的把握能够在这个过程中，让"过去"如此深刻地主宰"未来"。

找对接班人

有些企业家往往出于强大的自我意识，会尽可能把公司弄成没有他们就无法运作自如的样子。这是一种同归于尽的意念，或是缺乏安全感所致，担心公司由别人接手后，会比创始人亲自掌舵表现得更出色。因此，这些人拒绝建立能在他们身后继续运作的领导班子。即使他们选择了下一代的接班人，看中的也大多是与自己一模一样的角色，仿佛不这样做，就等于暗示创始人的领导方式有问题，需要修正。山姆·沃尔顿一直把全部心血投注于商店经营之中，紧盯每一个细节。他也秉持着这种精神，努力建立一个能在他身后继续向前迈进的接班团队。他苦心培养的新领导班子，由沃尔顿家族继承人和一群职业经理人组成。他也相信这个团队能够维系他的心愿。

山姆·沃尔顿的才华，有很大一部分表现为知人善任。他了解他挑选的领导班子，这些人在个性和领导作风上与他大相径庭，可是他相信他们会忠于他的企业理念。事实上，他这个创始人也只能挑选与自己不同的接班人，因为他身边的人没有一个拥有他的独特本事，这些人也承认这一点。他大可不去理会接班人的问题，可是他没有这样做。这也是他聪明的地方。他可以把这个问题丢给底下的人，让他们在他死后自己拼凑出一个架构，可是他必然深知这种不负责的策略可能造成最可怕的领导真空。他希望确保一旦自己撒手不管，新的管理团队就能立即就位，使企业继续运作。这一点，他确实做到了。他不担心这些接班人会用不同的方式运作。他了解，这个企业日后可能的发展与他那个时代规模有限的沃尔玛百货已完全不同。在规模较小的公司，领导人能够经常与顾客和员工接触，而这对企业确实很有帮助。他那以小镇为中心、低调经营的沃尔玛百货，不需要规模更大、更复杂、更引人注目的公司所需要的领导技能。

山姆·沃尔顿知道，沃尔玛百货下一代的领导人，不可能延续他那亲切和蔼

的经营作风。他们必须应付在公司规模较小的时候能够避免的各种问题，必须仰赖更基层的领导与商店经理，以便和员工建立起山姆·沃尔顿时期公司特有的融洽的人际关系。他知道自己最大的本事就是卖东西，能够本能地创造顾客喜爱的购物环境。他最看重商店经理、员工和顾客之间的和谐关系，不喜欢花时间处理技术、配送和物流业务之类的组织性事务。这些业务都由总部办公室的人打理，而他希望能尽可能少地跟总部办公室打交道。他经常把这些业务称之为“必要的邪恶”。他的专长在于人的层面，而不在管理层面。

但是，他知道，不论他如何抗拒某些改变，要让沃尔玛百货茁壮成长，就必须要建立起庞大的组织机构，并拥有具备超越卖东西和人际交流技巧的领导人。他当然知道，他的部分或全部接班人，会比他更看重企业的成长。他接受这个事实。他知道，他必须建立一个能够为公司改进技术、扩大配送系统、管理越来越复杂的物流作业的管理团队。他知道，沃尔玛百货不需要100个新的山姆·沃尔顿，却需要100个新的主管。这些主管或许不能像他一样经常泡在商店里，可是他们将有能力使企业在他离开后的世界继续运作，而这个世界将无可避免地更加复杂、更具挑战性。

接替山姆·沃尔顿的领导班子不仅相信成长，他们也愿意采取促进成长所需要的一切行动。最重要的是，他们勇于冒险，而这是他们与山姆·沃尔顿最大的不同。他们很尊敬山姆·沃尔顿扩展公司业务的做法，可是他们也发现，山姆·沃尔顿对批准新计划总是显得很勉强，而且他们必须费尽唇舌才能让他同意推动应用新的技术。

当然，山姆·沃尔顿也有冒险的时候，譬如他相信小镇顾客会涌到他的商店购买廉价商品，而不会大老远地开车进城买东西。为了建立第一批沃尔玛百货商店，他也积欠了庞大的债务。但是，拿山姆·沃尔顿所冒的风险与新管理团队所冒的风险相比，实在是小巫见大巫。

揭示这个管理团队，以及他们过去10年的非凡成就，就是本书的主旨。全书的一个核心主题，就是这个团队在决定何时及如何实现山姆·沃尔顿的愿景，以及何时及如何实现它本身的策略时，所面对的挑战。在山姆·沃尔顿过世后的10年间，这个团队在应对这种挑战时，表现得成绩斐然。

2002年6月，沃尔玛百货数以千计的忠实“信徒”聚集在费耶特维尔镇，参加股东大会，庆祝一个光荣而伟大的成就：沃尔玛百货不仅安然渡过创始人之逝，而且经由山姆·沃尔顿培养形成的沃尔玛百货新一代领导人，在热诚坚守他的企业文化和理念，并兼顾21世纪复杂的企业环境之时，也创造出全世界力量最强大的企业成长引擎。

认清自己的使命

上午7点一到，名为“让一切开始”的影片（*Let’s Roll*）准时播出，扩音器里高声歌颂沃尔玛百货，并为群众打气，虽然这些兴高采烈的群众实在不需要再被鼓动了。接着是更多的演讲、影片、图表和欢呼致意。两小时后，沃尔玛百货创始人的长子，在父亲过世两天后继任沃尔玛百货董事长的罗伯森·沃尔顿，温和地提醒群众，股东大会即将开始。他对剥夺大家热烈尖叫的宝贵时间显得有点儿不好意思。观众们似乎有些意犹未尽，有些人趁机上洗手间。

大伙儿对股东大会的流程毫无兴趣，却兴奋地互相传播小道消息：几位橄榄球明星和从影的超级模特儿辛迪·克劳馥已经到场，正等着登台。几年前的类似传闻，后来都被证明并非空穴来风，“小甜甜”布兰妮果真在股东大会狂欢周的音乐会中亮相。这次的传闻或许也不假。大家伸长脖子，希望抢先看到名人出场。观众坐立不安，巴不得罗伯森·沃尔顿赶快结束这些繁文缛节。罗布[注]快马加鞭，他也急着见橄榄球明星约翰·艾威和乔·蒙塔纳、双胞胎少女电视偶像玛丽–凯特·奥尔森和阿什利·奥尔森，以及辛迪·克劳馥。

这些名人向来很少在股东大会上出现，不过，沃尔玛百货可不是泛泛之辈。它是全世界势力最强大的零售业霸主，没有任何其他公司能如此深入大众日常生活的这么多层面。没有任何其他企业像这个企业巨擘一样，有本事请到蒙塔纳和辛迪·克劳馥这样的大明星。事实上，引颈盼望这一刻的远不只是费耶特维尔镇球场里的群众。在遍布美国、波多黎各和另外9个国家的4 485家沃尔玛百货商店里，沃尔玛的员工通过计算机网络转播，都在收看这场股东大会。沃尔玛百货俨然是未来10年胜券在握的企业。

但是，新一代的沃尔玛百货领导人知道，成功可能只是过眼云烟。沃尔玛百货没有一个主管愿意露出对未来缺乏把握的样子，可是也没有人愿意表现得过度自信。罗伯森·沃尔顿说：“我们不觉得自己现在的做法完全正确，必须继续维持同样的方针。”这些领导人都虚怀若谷，山姆·沃尔顿确实教导有方。在沃尔玛百货，没有人被成功冲昏头，没有人狂妄自大。因此，这些主管尽管承认他们有过一些成就，却绝不吹嘘自满。执行副总裁兼首席财务官汤姆·休威说：“我们只花大约10秒钟庆祝成功。”首席执行官李斯阁说，虽然华尔街和媒体很清楚沃尔玛百货的成就，可是一般顾客对此却满不在乎。他说：“我还没有碰到哪个顾客是冲着我们是最大的商店而上门采购的。顾客之所以选择沃尔玛，是冲着我们提供的服务。”

承前启后

沃尔玛百货的新管理团队可能是唯恐自满导致停滞不前，不过，他们更可能是担心自己没有能力应对眼前更艰巨的挑战——管理一个越来越复杂的

组织。他们知道，他们为自己设定了一个似乎很矛盾的任务：为了让沃尔玛百货继续欣欣向荣，他们必须有如山姆·沃尔顿仍然在世一样，继续遵照他的方式经营下去；同时，他们也必须有如山姆·沃尔顿已经过世，完全把他撇开，以自己的方式经营他的企业。这绝非易事。他们必须在山姆·沃尔顿强大的管理遗风，以及现代企业的各种急迫需求之间，设法保持平衡。虽然山姆·沃尔顿一直在努力避免难以驾驭的官僚体系，但新一代领导人却发现他们面对的是一个涵盖多个层面的庞大组织，其规模已大得远远超过任何人的预期，力量也强大得超乎任何人的想象。

新的沃尔玛百货，旗下有几千家商店，它那庞大的员工阵容，它的跨国企业性质，每周进出它的上亿顾客，它的巨额收入，都使它不能再以弱者或乡村零售商自居。但是，山姆·沃尔顿和沃尔玛百货的许多传统精神都富有以小博大的神秘意味，而这个创始人对自己一手打造的连锁零售店最大的期望，就是保留在创业初期发挥奇效的小巧意识。大家期望新的领导阶层能够尊重这种神秘传统，塑造一个从平凡无奇、默默无闻、几乎从不兴风作浪的风格中逐渐累积实力的企业。但是，太尊重过去会不会反而坏事？死守传统和旧日沃尔玛百货的作风，是否会让新的沃尔玛百货束手束脚无法施展？说得唐突一点儿，如果为了积极促进成长，必须舍弃传统的神秘精神，仿佛往昔的独特作风已经成为多余，那应该怎么办？

沃尔玛百货应该保留哪些过去？舍弃哪些部分？新管理团队表示，这个问题一点儿都不麻烦，事实上，保留山姆·沃尔顿留下的管理作风是最容易做的决定。这些管理精髓大部分已经被纳入一套严谨的企业法规中，用以管理沃尔玛百货旗下商店的运作。新的管理团队不必为了促进商店的顺畅运作而调整山姆·沃尔顿建立的管理作风，因为原有的体制已经运作得非常好，不必多事。他们面对的真正挑战，在于如何建立一个复杂得远远超乎山姆·沃尔顿所能接受的企业组织，以管理和控制新沃尔玛百货的飞速成长。

企业界的新霸主

2002年6月这天上午的股东大会，表面上一团和气、信心十足，可是一些迹象显示，管理团队里面已出现争议，因为他们正试图厘清公司的过去和未来，想要决定是否应由山姆·沃尔顿的沃尔玛百货来定义新的沃尔玛百货，以及定义到何种程度。

一方面，山姆·沃尔顿仍然拥有主宰一切的强大力量，因为公司每一个主管都由衷地敬爱这个已过世的老板，也因为他的经营理念依然经得起考验。因此，新的领导人一个接一个地发言向他致敬，强调这次股东大会实现了他所有的梦想。人力部门执行副总裁科尔曼·彼得森说：“如果山姆看到我

们今天的成就，他也会感到骄傲。”群众报以尖叫和热烈鼓掌。这些主管一个接一个地回忆他们印象最深刻的小故事，强调山姆·沃尔顿的企业家才能。山姆·沃尔顿离世已经10年，可是在这一天，他绝对没有被遗忘。他仿佛还坐在第一排，戴着他最喜爱的沃尔玛百货的棒球帽，点头认可属下的表现，同时迫不及待地希望轮到自己上台发言。

尽管山姆·沃尔顿这么受爱戴，尽管他的风格和理念不断地受到赞扬，但他的形象却似乎在一点一点地被弱化。场内已很难看到他那满头白发，像祖父一样亲切，可是拥有能够洞穿一切的锐利眼神和了然于心的微笑的照片。现场也没有播放介绍他的事业重点的生平录像。当然，他的遗孀“海伦小姐”后来登场时，还是受到全场起立鼓掌欢呼。不过，蒙塔纳和艾威，以及公司现任高级主管，也获得了这种待遇。新的沃尔玛百货管理团队似乎知道他们很快就必须自行做大部分决定，不能再凡事揣摩“山姆先生究竟会怎么做”。到目前为止，这些新一代的领导人表现得相当不错。股东大会举行前53天，证明这种耀眼成绩的明确证据出现了：在《财富》杂志公布最新的《财富》500强企业名单中，沃尔玛百货首次荣登榜首。

根据《财富》的统计，2001年初，沃尔玛百货的收入达到2 198亿美元，超过所有其他企业巨擘，包括埃克森–美孚石油公司（Exxon–Mobil，1 915亿美元）、通用汽车公司（General Motors，1 772亿美元）、福特汽车公司（Ford Motor，1 624亿美元）和安然能源公司（Enron，没错，就是那个现已宣告破产的安然，1 387亿美元）。根据收入，沃尔玛百货已成为美国第一大企业，也是全世界第一大公司。

《财富》这项排名的历史意义非凡，显示企业界已不再由汽车或石油公司称霸。一家没有工厂或烟囱，把人家的产品拿来以低廉价格转卖给忠实的庞大顾客群的公司，已成为企业界的新霸主。沃尔玛百货似乎真的变成了终极的服务型企业。

它的成就不关乎控制资本资产或劳工关系。为了出售商品，沃尔玛百货必须建造越来越大型的商店，雇用越来越多的员工，因此它是资本和劳动力密集型企业。它出售的许多商品都采取薄利多销的策略，食品类产品的利润更是微薄。它的秘诀在于设法大量销售，虽然这实在不是什么独得之秘。沃尔玛百货愿意减少单位产品的利润，从而压低价格，销售量自然超过竞争对手。为了吸引回头客，它不像其他商店那样采用“高低价交错”的策略（某一天高价出售某个产品，隔些日子对同一产品降价促销），而采取天天平价政策，并非靠特价促销。结果，货架上的商品流通速度极快。

新的管理团队使山姆·沃尔顿建立的企业自他去世以后，收入增长了将近5倍。这个团队理所当然地在股东大会上投射出最强大的形象，散发新的自信，虽然它也战战兢兢，唯恐因过度自信而犯错。掌舵才两年半的首席执

行官李斯阁，与其他高级主管一起上台，领导群众欢呼；沃尔玛百货商店和美国山姆会员商店（Sam’s Club）总裁兼首席执行官汤姆·库格林，像小孩子一样兴奋地向群众介绍刚刚登场的橄榄球明星；曾任沃尔玛百货总裁兼首席执行官，现任沃尔玛百货董事会执行委员会主席的戴维·格拉斯（David Glass），在将沃尔玛百货的欢呼方式传授给辛迪·克劳馥时，很努力地只盯着她的眼睛看，不敢让眼神转移到她身上的其他部位；向来隐身幕后的罗伯森·沃尔顿负责主持股东大会，好像在向所有人宣告：沃尔顿家族精心策划了这些活动，并仍在扮演着与专业经理团队分享权力的角色。

现在的沃尔玛百货比创始人在世时，拥有跨越更多地理区域的更多商店，势力和影响力都今非昔比；创始人在世时反对张扬、招摇，而现在的沃尔玛百货明显地暴露于外在世界，曝光度和争议性都急剧增加。简而言之，山姆·沃尔顿时期的疆界，包括地理和其他界限，与李斯阁时期的疆界迥然不同。当时，国际上发展最快的公司是麦当劳快餐店，可是全球员工数量最多的企业却是沃尔玛百货，其员工总数达到138万人（2003年）。虽然微软公司经常受到美国联邦司法体系的各种调查，但引发最多官司的企业仍是沃尔玛百货。家庭补给站（HomeDepot）、史泰博（Staples）办公用品店和所有其他大型超市，都在美国各地广设店面，可是沃尔玛百货却是“大商店”的首要象征，是最惹眼的大零售组织和最受瞩目的连锁商店。它在进入社区时所引起的关注往往也是最高的，尽管大部分居民的情绪都是正面的，但有时也会引起一些负面感受。山姆·沃尔顿领导的旧式沃尔玛百货，组织比现在简单得多，鲜少引起争议。它刻意避开聚光灯，充分利用地理上孤立的优势，按部就班地默默建造庞大的折扣商店连锁企业。

它集中全力在美国西南部发展，在这个地盘之外，鲜少有人知道这家企业，沃尔玛百货的领导班子对这一点也毫不在意。新的沃尔玛百货从这种不起眼也不惹争议的历史中崛起，引发强烈情绪，同时也面对各种外在力量，包括来自社区、工会和媒体的力量，而它们都想在新的沃尔玛百货问题上拥有发言权。

虽然2002年6月的这场股东大会并没有进行真正的交班（这个程序早在山姆·沃尔顿10年前过世时就已完成），可是巴德·沃尔顿体育馆这场聚会仍然蕴涵重大意义：接替山姆·沃尔顿的领导班子终于成熟了。出任首席执行官还不太久的李斯阁所领导的高级管理团队，首次觉得他们终于拥有了一个扎实的班子，能够率领公司迎接未来5年的艰难挑战。

这也是自沃尔玛百货赢得全球第一大企业的地位以来，这个管理团队首次站在全公司的代表面前。许多人都在发言时提到这种荣誉，可是公司领导人拒绝让它成为会议主题。这种雄霸天下的称誉还太新。过去5年，沃尔玛百货在《财富》500强企业排行榜步步进逼王座，可是公司主管还在试

图熟习如何控制一个似乎无止无休的成长引擎。登峰造极也是需要时间的。当然，这些主管对公司的成长已经习以为常。20世纪90年代，公司收入年年增长数十亿美元。高级主管并没有把创始人反对成长的态度放在心上。他们知道，他只是认为公司规模太大会让人自满，而他们绝不容许自己落入这种陷阱。

新管理团队的自信日益增强，可是一年一年过去，大家日益认识到那些亲自追随过山姆·沃尔顿，敬佩他并成为他的忠实门徒的人，正相继从运转良好的岗位上退休。这些由山姆·沃尔顿调教出来的主管，几乎清一色是男性，其中几位正等着在这一天向大家道别，包括担任沃尔玛百货商店资深副董事长的唐·索德奎斯。他上台时，全场起立鼓掌欢呼。他多年来的贡献赢得了员工的敬佩，每一个沃尔玛百货人都很爱戴这个自山姆·沃尔顿去世以来，就一直投身于传播公司文化的领导人。事实上，在山姆·沃尔顿去世前几年，索德奎斯与格拉斯就已经在协助主持公司业务了。

格拉斯本人虽然仍在沃尔玛百货拥有办公室，可是他已逐渐退出公司经营，因为他拥有自己的职业棒球队——堪萨斯市皇家队（Kansas City Royals）。不过，曾受山姆·沃尔顿青睐的主管并未全部隐退。李斯阁和库格林都曾与山姆·沃尔顿共事多年，他们的一些同僚也还在担任资深管理职务。沃尔玛百货也仍然拥有一个从小就在创始人怀抱中成长的董事长。

重新定义公司

本书提出了美国企业界最引人入胜的一个问题，并试图加以解答：在创始人山姆·沃尔顿去世后的10年中，沃尔玛百货的新一代领导层是如何把公司变成全世界最成功的企业的。

本书将揭示新一代管理团队是如何把山姆·沃尔顿独特的深奥才智，转变成公司的核心能力，并依赖他的企业理念和他创造的企业文化，支撑那些正继续引导沃尔玛百货商店运作的策略的。本书也揭示了，新领导层仅靠发现山姆·沃尔顿的智慧，还不足以引导一个更显眼、更公开、更具争议性的沃尔玛百货的管理工作。

我们将简单介绍山姆·沃尔顿和他的经营理念，以及新一代领导班子的重要成员，包括格拉斯（1984—1988年担任总裁兼首席运营官，1988—2000年担任总裁兼首席执行官）、现任首席执行官李斯阁、索德奎斯，以及担任沃尔玛百货商店和美国山姆会员商店总裁兼首席执行官，成为公司权势最大的人物之一的库格林。

我们将揭示这4个人各自拥有的不同领导能力，有些方面令人想起山姆·沃尔顿的高超手腕，有些方面却不然。这种领导能力的新组合，以及管理团

队使用这些能力做决定的方式，使沃尔玛百货从小镇连锁零售店成长为全球最大的企业。

山姆·沃尔顿过世后，面对巨大挑战的不只是新管理团队。一些企业的继承人鲜少插手公司事务，而沃尔顿家族的继承人却决定与沃尔玛百货维持密切的关系。他们最主要的挑战，不是决定要不要参与公司的经营，而是决定要在公司的经营中扮演什么角色。

创始人去世后，沃尔顿家族继续拥有沃尔玛百货38%的股权，成为公司最大的股东。把财富放在这些股票上面，意味着公司的成败与他们家族的经济利益息息相关。山姆·沃尔顿的长子罗伯森·沃尔顿在父亲故去后当选为公司董事长，负起确保家族利益（也是股东利益）的责任。

山姆·沃尔顿巍峨的身影，继续影响着新管理团队。他们知道不能一味模仿他的做法，可是他所建立的文化却必须作为沃尔玛百货最重要的政策制定原则。沃尔顿的继承人日益认识到，他建立的准则与商店的营运关系重大，可是他的经营理念不见得适用于不断扩大的公司组织。

山姆·沃尔顿当年经营企业时，主要是确保商店成功运作。但是，新管理团队不仅需要照顾商店，还得顾及许多更重要的责任。公司的规模越大，知名度和争议性也越高，也就越需要山姆·沃尔顿觉得厌恶和不必要的官僚机制。新管理团队逐渐认识到山姆·沃尔顿留下的管理理念，主要适用于维持商店的顺畅运作，而在其他方面，他们必须依赖自己的经验和直觉。

更大，更显眼，更具争议性

在2002年6月的这个上午，聚集在费耶特维尔镇的群众开始散去，新管理团队的工作告一段落。得闲与董事会成员、投资者、经理人员、员工和媒体闲聊时，他们开始认识到他们无意间背负了新的担子：他们现在主持的是全世界最大的公司，这让沃尔玛百货本身的世界不再那么单纯。股东会议能够在咖啡馆里围着一张桌子举行，创始人能够驾驶小飞机从空中视察自己的连锁商店，不必理会分析师和记者，不必拉拢政府官员的时光，已经一去不回。

到2002年夏天，不知晓沃尔玛百货声名的只有火星人（如果火星上的房地产够便宜，如果某个火星社区人口够稠密，也许……），没到过沃尔玛百货旗下4 485家商店之一买过东西的人也少之又少。

新的沃尔玛百货管理团队所面对的已然是一个零售帝国，而其势力强大到即使只是谣传它准备在某个社区开店，也会在整个社区引发强烈震撼。沃尔玛百货的影响力大到政治人士开始针对它拟定法案，以遏制它的扩展；

它的势力无所不在，在中国、巴西、德国、英国和墨西哥等遥远地方都看得到它的标识。

要建立如此强大的势力、影响力和全球性的据点，当然必须付出代价。这种代价表现为各种形式，并出现在许多意想不到的地方。这是为了成为任何最大、最显眼、最重要的事物，必须付出的代价。沃尔玛百货付出的代价就是争议纷起，而最主要的争议来自沃尔玛百货向某些社区的发展。起先是一些个人，继而出现抗议团体，企图阻止沃尔玛百货进入他们的社区。他们宣称，一旦沃尔玛百货在那里开店，便会损害当地的小型家庭商店和社区中心地带的经济利益。沃尔玛百货辩称，有许多证据显示，不论它在不在那里开店，这些地区的商店都迟早会消失，因为它们太远离顾客。这种争执一直未能消除，为正试图协助定义新沃尔玛百货的新管理团队制造出许多问题。

山姆·沃尔顿希望企业保持简单朴实的主张，这在他的时代确实很管用，可是现在，沃尔玛百货的组织结构已经不再简单。公司只要有任何风吹草动，都会被大肆报道，不论是野鹿闯进商店、孕妇在结账柜台附近突然临盆，或是沃尔玛百货可能在某个社区开店的谣传，还是某个不满意的顾客提出的投诉。

沃尔玛百货已成为全球规模最大的公司，正处于企业史上最令人感兴趣的时期。不过，在股东大会上，人们却不大看得出它正打算如何应对当前最困难的挑战。公司主管似乎很高兴看到这项聚会产生了有如政治大会或誓师大会的效果。他们不希望破坏大家的兴致。但是，这些主管私底下却为公司全力奋战，对付那些有意挫挫沃尔玛百货锐气的各方批评者和抗议者。

谁来定义未来？

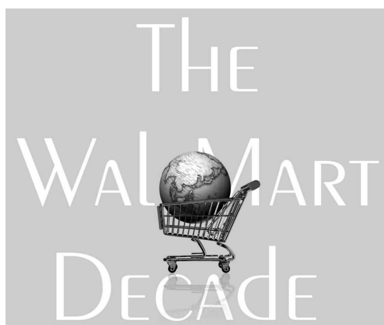
新管理团队相信，他们知道如何运用山姆·沃尔顿的智慧让商店有效运作，然而，比起当年他们所主持的企业，现在的沃尔玛无论在知名度、曝光度或争议性上都要大得多了，所以他们还在适应这种挑战。沃尔玛百货之所以引起争议，是因为一些不友善的势力企图把它定义为某种企业怪兽，唯利是图、冷漠无情、傲慢自大。沃尔玛百货当年是由山姆·沃尔顿定义一切，没有别人插手，因为这些人或是不把沃尔玛百货放在眼里，要不就是没有这种胆子。山姆·沃尔顿把沃尔玛百货定义为一个关心顾客和员工，一心为生活在其中的人提高生活水准的地方。新管理团队表面上宣称他们最大的挑战在于寻找和训练足够的商店经理和公司主管，让公司能够像过去一样迅速成长，但是，私底下，他们相信另一个挑战与人才问题一样重大：沃尔玛百货究竟应该由谁来定义，是由它的管理团队，还是它的批评

者？

本书后面几章将对山姆·沃尔顿过世后的沃尔玛百货管理团队做深入的内幕探讨，揭示这个新团队是如何成功地把山姆·沃尔顿的经营理念融入新的沃尔玛百货的。我们也将揭示这个团队是如何发展自己的管理策略，以应对新崛起的沃尔玛帝国的各种复杂问题的。最后，我们将探讨这个新管理团队为了定义自己的未来而不让别人越俎代庖，正在进行着的战斗。

---

1. 罗伯森的昵称。——编者注



第二部分
创始人精神

山姆·沃尔顿从一开始就不是一个普通的生意人，他看出折扣商店是大势所趋，从小镇起家，彻底执行天天平价的策略，并由此建立了伟大的零售帝国。

沃尔玛百货处处反映出他崇尚简单的俭朴性格，这位创始人激励员工，满足顾客，这帮他达成了成为最好零售商的愿望。

第二章
经营者的灵魂

山姆·沃尔顿的故事始于经济“大萧条”时期的俄克拉荷马州，这是拥有野心、竞争欲、好胜心的人比较占便宜的时期。年轻的山姆·沃尔顿浑身散发着这些气息：从小他就喜欢玩游戏，而且不论玩什么都非赢不可，起初是美式橄榄球，后来是贩卖商品。他相信自己与别人最大的不同，就是拥有强烈的竞争欲。他无法想象失败，他相信自己有权利赢得胜利。

美国梦的化身

参与竞逐，加入拼斗，又有切合时机的才干就能够成功，这就是“美国梦”。1918年3月29日出生于俄克拉荷马州翠鸟镇（Kingfisher）的山姆·沃尔顿，的确拥有这些必要的重要技能，而且他把这些才干发挥得淋漓尽致。《时代周刊》写道：“没有任何人比山姆·沃尔顿更能具体反映出20世纪后半叶美国梦的旺盛活力。”

他把几乎不可理喻的自信演变成明快的决断力，使他成为企业家中的伟大艺术家。他自己曾经说过，他天生喜欢向前冲，想到任何事情都迫不及待地想要动手，片刻也等不得。山姆·沃尔顿认为，他的这种冲劲和野心源自他的母亲南希·李·沃尔顿。南希很会鼓励人，督促儿子从小不论做什么，都要竭尽全力。他满脑子都是争强好胜，一切行为都是为了取得胜利。

他的父亲托马斯·沃尔顿是个农场抵押贷款经纪人，他从父亲那里不仅学到勤奋工作和诚实不欺的品质，也学会进行讨价还价的艺术（他的父亲对任何东西都喜欢讨价还价，不论是汽车、农场、房子，还是牲口、马匹、骡子）。但是，山姆·沃尔顿觉得自己永远无法掌握讨价还价的本事，因为“我杀价没有办法狠杀到底”。这句话非常具有讽刺意味，因为沃尔玛百货在这方面可谓是声名远播。

童年时期，山姆·沃尔顿随着家人在密苏里州到处搬家，在干旱的大平原区看到无数破落的农场，他私下发誓以后绝不过穷日子。在强大的野心的驱使下，他才13岁就成为鹰级童子军[注]。他也是学生领袖（高中同学投票推选他为“最多才多艺的男生”）、篮球明星、密苏里州哥伦比亚市希克曼高中全州冠军橄榄球队的四分卫。

他从来不认为自己贫穷，虽然他们家并不富裕。他幼承家训，从小就得协

助补贴家用，7岁就开始推销杂志。从7年级到上大学，他一直拥有固定的送报路线，他也养兔子和鸽子卖钱，还为乳牛挤奶。他懂得赚钱很辛苦，可是也非常值得。

1936年秋天，他进入密苏里大学。大学4年，他一直持续送报，因此被兄弟会同伴称为“拼命三郎”。1940年，22岁的山姆·沃尔顿从大学毕业，获得经济学学士学位。他进入艾奥瓦州得梅因的彭尼（J. C. Penney）百货公司，成为月薪75美元的见习生，并迅速展露在零售业务上的才华。有一次，公司老板詹姆斯·彭尼到得梅因商店视察，山姆·沃尔顿给彭尼留下了很好的印象，因此彭尼还亲自教他怎么用最少的丝带，把商品包装得漂漂亮亮。

1942年，山姆·沃尔顿应召入伍，成为陆军上尉。他在陆军情报处服务了三年，在加州和其他地方监督飞机工厂和战俘营的安全。1943年2月14日，身在军中的他与俄克拉荷马州克雷摩市（Claremore）的海伦·罗布森结了婚。他们的第一个孩子在1944年10月28日出生，这就是他们的长子罗伯森。后来，他们又生了3个孩子，分别是约翰、吉姆和艾丽斯。

战争一结束，数以百万计的美国人都渴望建立更平静、更安全的未来。他们也希望住在自己的房子里，建立自己的家庭。消费时代就此来临。这也是山姆·沃尔顿开展零售事业的大好时机。

从小镇开始

27岁的山姆·沃尔顿觉得他可以独当一面了。他向岳父借了2万美元，在阿肯色州纽波特，向巴特勒兄弟公司（ButlerBrothers）买下一家本·富兰克林加盟商店（Ben Franklin store）。他的商店在1945年9月1日开张，4年内即扭亏为盈，在阿肯色州的本·富兰克林加盟商店中，业绩数一数二。

他对零售事业没有先入为主的想法，他的学习方式是多听内行人讲话，而不是阅读零售业杂志。从一开始，他就试图利用市场情报，掌握竞争优势。他会到对街的同类商店查看人家的价格和商品种类，寻求任何可能对自己的商店有帮助的信息。他不在乎借用别人的点子，他也坦然承认他在事业上的一切作为，几乎都是抄袭别人的构想。

他起初乖乖地遵守一个商店经理既定的进货方式，由拥有本·富兰克林加盟商店的巴特勒兄弟公司为他决定卖什么、进货价格（其中含25%的手续费）和销售价格。后来，他觉得这种安排束手束脚，难以施展才华，因此他开始仔细研究合同，发现里面有个条款，让他能够向其他供货商购买相当大比例的货品。他找到制造商，要求他们直接卖货给他。一些厂商唯恐触怒巴特勒兄弟公司，拒绝了他的要求，可是也有一些厂商同意与他合

作。他利用晚上的时间开车载运这些进价比较便宜的商品，一大早就把它们铺上货架。

1949年，山姆·沃尔顿失去了纽波特这处店面的租约。他看中圣路易斯一家百货公司，有心把它买下来。但是，海伦坚持住在小镇，因此他在暮气沉沉的阿肯色州本顿维尔镇，买下了位于镇广场西侧的一家本·富兰克林廉价商店。

1951年3月，本·富兰克林加盟商店旗下的“沃尔顿5美分和10美分商店”开张，为11年后创立的沃尔玛百货连锁企业奠定初步基业。以海伦·沃尔顿坚持不住在人口超过1万人的小镇的标准来看，居民不到3 000人的本顿维尔镇简直就像个“凄凉的乡村小镇”。尽管如此，沃尔顿一家仍然全力以赴，把商店经营得有声有色。小小年纪的罗伯森·沃尔顿也得帮忙，包括把装货的箱子搬到储藏室。

两年后，也就是1953年，山姆·沃尔顿在附近的费耶特维尔镇开了第二家商店。当地人打赌，势力强大的伍尔沃思连锁百货公司（Woolworth’s）在两个月内就会逼得他关门。他们赌输了。到1962年，山姆·沃尔顿在阿肯色州、堪萨斯州和密苏里州已拥有16家加盟商店，成为美国最大的独立杂货店老板之一。

经营5美分和10美分廉价商店的经验，让山姆·沃尔顿认识到，在小镇开店大有可为。他认为，小地方的物价不应比大城市昂贵，可是一些小镇商店经常定价较高，因为它们进货困难，而且没有办法像大城市的连锁店一样压低进价。

折扣商店是大势所趋

山姆·沃尔顿把小镇居民视为消费潜力有待开发的庞大资源，可是一般大型连锁店都不愿意进入这些小社区发展，这对他而言，就是天赐良机。他热爱卖东西，也深知用低廉价格提供高品质货品的重要性。因此，他说服供货商尽可能给他最合适的价格，让他能够与顾客分享省下的成本，而且乐此不疲。

年轻的山姆·沃尔顿认定，零售业真正的前途不在于5美分和10美分的廉价商店，而在于折扣商店，也就是直接从厂商进货，大量铺货。

他热衷创新，在自己的商店引进自助服务。顾客不必找店员拿货品，可以自己任意挑选。为了便于视察他那些散布各地的商店，他买下一架1948年出厂，只有85匹马力的厄柯普（Ercoupe）小飞机，自己学习驾驶。搭过他的飞机的人，都知道他的飞行技术绝对达不到专业水准。他喜欢低空俯

冲寻找机场。美国联邦航空管理局（Federal Aviation Authority）曾经通过无线电，警告这名年轻的商人飞行员飞得太低了。他的反应是把无线电关掉。

1962年对零售业是个关键性的年份。伍尔沃思和西尔斯（Sears）等庞大的连锁企业已雄霸美国各大城市，而这一年又出现了三家新企业：旗下拥有800家杂货店的克雷斯吉公司（S. S.Kresge），在密歇根州加登城创办了一家折扣商店，叫作凯马特（Kmart）；老牌的伍尔沃思公司开办伍尔科（Woolco）连锁商店；戴顿·哈德森公司（Dayton Hudson）创立了第一家塔吉特百货（Target）。40年后，凯玛特已宣告破产，伍尔科已经消失，塔吉特百货虽然赚钱，可是势力范围和冲击力远不及沃尔玛百货。

山姆·沃尔顿虽已成为美国最大的本·富兰克林加盟商店经营者，而且他的商店都远离大城市，可是这些折扣商店的兴起仍然让他感受到了威胁。他到美国各地视察，了解各个折扣企业的运作方式，包括Ann & Hope（安和希望）、Zayres（格兰特）、Korvettes（科维特）、Arlans（艾兰斯）和Two Guys（两个坏小子）。他断定这是零售业的未来所寄，只是担心这些折扣商店会向乡村地区发展。

山姆·沃尔顿的企业规模和财力都还太小，没有能力与伍尔沃思和西尔斯正面对抗，因此他继续集中全力在乡村小镇发展。他仅有的竞争对手就是当地的独立商店，而这些地方的消费者经常为了省钱，大老远奔波到外地采购。年轻的山姆·沃尔顿想出革命性的点子：把本·富兰克林变成折扣连锁店，专门提供天天平价的商品，而不是只在一些日子对某些货品做特价促销。这样一来，乡村消费者就可以在本地购物，而且能像去遥远的城市一样，享受同样的商品和同样的低廉价格。

山姆·沃尔顿找到本·富兰克林的母公司，即巴特勒兄弟公司的主管，向其力陈折扣商店蕴涵的巨大机会，指出薄利多销绝对能够弥补降低售价的损失。他自愿充当试验品。但是，这些主管丝毫不为所动。他们担心山姆·沃尔顿的折扣商店计划，会使他们抽取的20%～25%的利润减少一半，因此他们绝对不会考虑提供加盟权，如果山姆·沃尔顿还不死心，就只能自己想办法。他仍然觉得这些小镇是潜力无穷的金矿。他仅有的竞争对手可能是那些小镇商人，可是那些商人东西卖得很贵，缺乏零售经验，店面也很小。

沃尔玛百货就在这种情况下逐渐孕育成形。

沃尔玛百货诞生

1962年7月2日，44岁的山姆·沃尔顿与弟弟詹姆斯（小名“巴德”）成立了

自己的折扣商店——沃尔玛百货折扣城（Wal–Mart Discount City）。这家位于阿肯色州罗杰斯市的商店，比山姆·沃尔顿设在邻近的本顿维尔镇的商店大了一倍。山姆·沃尔顿和海伦·沃尔顿共同签署租约，并提供95%的资金。山姆·沃尔顿因此债台高筑，可是他终于可以实现折扣零售业务的梦想了。他的店里摆满了五花八门的商品，从五金用品到女装，无所不包。他相信他提供的低廉价格会吸引顾客上门，虽然其他人没这么有把握。

折扣商店开张当天，本·富兰克林公司芝加哥总部的一批主管，穿着细条纹西服列队登门，板着脸要求见老板。他们闷不吭声地往后面走，看到山姆·沃尔顿后，向他发出最后通牒："不要再开这种沃尔玛百货商店！"之后不发一语，绷着脸离开。山姆·沃尔顿不以为然，心想，至少有人对新的沃尔玛百货感到紧张了。

开张第一年，沃尔玛百货就创下97.5万美元的销售佳绩。

山姆·沃尔顿做生意的要诀在于：所有货品全部平价销售。批评者宣称，利润这么薄，他绝对撑不下去。但是，山姆·沃尔顿坚信薄利多销是获致更大利润的不二法门。他举出一个假设性例子："如果我用每个80美分的价格买进某种东西，并且发现如果每个卖1美元，销售量会比每个卖1.2美元多出两倍，那我宁可卖1美元。虽然每卖一件就少赚一半利润，但是可以卖出3倍的量，整体算下来，利润还是大得多。"在他看来，这种定价策略正是折扣零售业的精髓。

为了得到价格最低廉的产品，山姆·沃尔顿开始着手建立自己的配送系统。他亲自驾驶小货车找到供货商，然后满载而归。等到货品进了店里，他就开始促销特定产品。他把这种做法称之为"单项促销"（item–merchandising）。沃尔玛百货这种独特的策略，使它有别于其他商店，创造出极大的竞争优势。他会选定一种货品，然后设法吸引大家的注意。他经常宣称，任何东西只要挂在天花板上，就能卖得出去；但是，同样的东西摆在普通货架上，却很难受到青睐。

他天生就有这种炒作商品的本事。他说："我向来不墨守成规，没事就喜欢搅和，制造一点儿混乱。"这也表示他会犯错，可是他毫不在乎。他相信，偶尔出点儿错，没什么了不起，要试图改善事物，这是可以接受的代价。格拉斯在1964年就与山姆·沃尔顿结识，可是到1976年才开始为山姆·沃尔顿工作，他对这个大老板知之甚深。他对山姆·沃尔顿的评语是："他可以主持游乐场，把它经营得有声有色。他也可以当演艺人员。山姆就是喜欢出头做这一类的事情。"

天生就是个生意人

他是生意场上难得一见的人才，一个真正的商人，做生意小心谨慎，口才一流；他眼光锐利，能够一眼看出优秀的商品和绝佳的开店地点；他的人际关系技巧和经营技巧极为高明；最重要的是，他对于为商店营造最好的购物气氛很有一套。其他人或许也拥有这些本事中的一两项，可是只有山姆·沃尔顿一人兼具所有这些才能。

他的推销能力高人一等，他自己也承认这一点："我偶尔听到有人拿我跟P. T. 巴纳姆[注]相提并论，因为我喜欢站在群众面前高谈阔论，讲一些我正好感兴趣的东西，像是某个想法、商店、产品、整个公司等等。但是，在这种个性的背后，我一直拥有经营者的灵魂，也就是想让事物运作良好，然后精益求精，继而追求力所能及的最高境界。"

但是，再热爱实验的天才推销员，也不能在一夜之间创造出伟大的企业。山姆·沃尔顿决定在罗杰斯市附近的斯普林代尔开设第二家沃尔玛百货商店，接着，他又在邻近的哈里森镇设立了第三家店面。哈里森店开幕当天，成为沃尔玛百货创立初期最不堪回首的日子。山姆·沃尔顿为了吸引顾客上门，设计了一些特别的活动，却把场面弄得非常可笑，为沃尔玛百货的传奇添加了趣味色彩。在华氏115度（约摄氏46度）的炎热天气里，他在人行道上堆满了西瓜。他也准备了驴子让顾客骑着玩。把西瓜和驴子混在一起，此举非常不明智。西瓜在高温下相继爆裂。驴子拼命撒尿。

在商店外面的停车场，场面和味道都让人不敢领教。那时正为密苏里州斯普林代尔的宽克药厂（Crank Drugs）工作的格拉斯，赶来参加开幕活动。他形容这家新开张的沃尔玛百货商店，是他见过的最糟糕的零售商店。整个店面广达3 600平方米，里面挤满了人。他穿过人群走进去，首次与山姆·沃尔顿打了个照面，无意间把西瓜汁和驴尿也一路带了进去，沾得满地都是。他觉得山姆·沃尔顿这个人看起来还不错，不过做生意绝对成不了气候。他挺喜欢这个商店老板，所以他把自己对这家商店的感想坦诚相告，并建议山姆·沃尔顿另谋发展。

这个时期的山姆·沃尔顿或许还在摸索，不过他开始认识到真正重要的不是来自本·富兰克林那些主管的威胁，也不是商店的外表。要让沃尔玛百货闯出一番局面，关键在于提供与邻近商店同样的商品，可是价钱必须降低20%。就是这么简单。

毫不畏惧，默默成长

但是，有很长一段时间，几乎没有人注意到沃尔玛百货这个企业。5年来，凯马特已拥有250家商店，营业额超过8亿美元；沃尔玛百货只有18家商店，营业额只有区区900万美元。

山姆·沃尔顿担心其他零售业者会发现小镇已成为成熟的市场，并向这些地区发展，因此他认为必须尽可能设立更多的商店。他并不是一味地追求扩张，而只是想要保护自己的地盘。但是，当凯马特这些折扣业者在美国各地大肆扩张时，山姆·沃尔顿能够筹到的资金却很有限，到1969年，他总共只设立了32家商店，营业额增长至3 080万美元。

沃尔玛百货缓慢地发展出连锁折扣商店系统，最先集中在阿肯色州西北角，然后扩展到俄克拉荷马州、密苏里州和路易斯安那州。它面对数以百计的竞争对手，又没有全美知名度。但是，山姆·沃尔顿毫不畏惧。他确信自己很懂得如何吸引和留住顾客，而这主要仰赖三条基本信仰：尊重个人，服务顾客，追求卓越。

20世纪70年代初，华尔街分析家预测凯马特将在20世纪后期打垮西尔斯，称霸零售业。但是，凯马特故步自封，不愿精益求精，自满于现有成就，给了沃尔玛百货可乘之机。西尔斯对沃尔玛百货这个后起之秀的漠视，也是导致它走向没落的原因之一。而山姆·沃尔顿此时正虎视眈眈，密切关注着这些竞争对手。为了得到珍贵的情报，他在进入竞争对手的商店时，有时会摘下已成为他的注册商标的棒球帽，戴上太阳眼镜，结果获得“隐形零售商”的绰号。他一发现别的商店有某种货品的价格低于沃尔玛百货，就会马上打电话给最近的沃尔玛百货经理，指示他立刻降低标价。

虽然新的沃尔玛百货连锁企业逐渐成长，可是到20世纪60年代末，山姆·沃尔顿已积欠了200万美元债务。为了减轻债务，他只好继续开设商店，虽然他知道这种饮鸩止渴的策略非常危险。他根本不舍得让出部分股权给外面的投资者，可是如果想摆脱债务，他别无选择。在无计可施的情况下，1970年10月，他决定公开上市。这一步，使山姆·沃尔顿的债务顿时消除，他的企业也从此踏上迅速扩张之途。

到1979年初，沃尔玛百货已拥有276家商店和21 000名员工，销售额超过10亿美元，这使它成为第一家只用短短17年时间，就获得这种骄人成绩的公司。此时，山姆·沃尔顿每年平均开设的商店达到100家。由于新的商店如雨后春笋般急剧增加，一些社区开始抗议“巨型商场”的出现，宣称沃尔玛百货一来，就会导致小镇商人的没落。沃尔玛百货则辩称，小镇商人的没落不能怪沃尔玛百货，是它们自身没能及时满足顾客的需求。

虽然凯马特和西尔斯的规模都比沃尔玛百货庞大得多，可是山姆·沃尔顿掌握了一些优势。在短期内崛起的沃尔玛百货的运作模式，在小镇和物资供应不足的乡村地区大受欢迎，也就是用低廉的价格出售大量名牌产品，以吸引无数的忠实顾客。迅速、友善的服务和一贯的低廉价格，吸引顾客把各种产品抢购一空，从唱片、化妆品，一直到庭园家具和衣物。

削减开支，到现场解决问题

山姆·沃尔顿对挑选开店地点很有一套。他开着小飞机在小镇上空视察，研究最好的地点。他很愿意花功夫精挑细选，免得选错地方（或任何东西）浪费金钱。他满脑子只想降低作业成本。这部分可能是因为他天生就有省钱的基因，不过他也知道要扩展他的企业，建筑物和薪资花费绝对省不了，因此必须尽可能降低所有其他开支。所以，他对那些虚华的花样很看不顺眼。他会诘问每一笔开支计划，认定只有能够让顾客掏腰包买东西的做法才值得花钱。公司同仁敦促他投资购买供商店用的新科技产品，他都会皱眉头。他对那些新装备毫无信心，认为它们会让使用者与顾客过于疏离。但是，最让他受不了的还是员工出差住昂贵的旅馆，或到豪华餐厅吃饭。他认为这些无谓的浪费导致成本提高，对提供低廉价格吸引顾客上门毫无帮助。为了加强这些信念，他一直以身作则，尽管用得起司机和豪华房车，但是他仍自己开着一辆1984年产的红白相间的福特小货车到处跑。

他对投资高科技物流系统持怀疑态度，不过他最后终于相信，这些系统会使沃尔玛百货拥有效率很高的配送系统。他利用沃尔玛百货规模不断扩大的优势，争取到更低廉的进货价格，并且用比竞争对手更低廉的成本运送这些货品。他把工会视为一种威胁，因为让工会进入商店只会增加他的成本。因此，他不准任何人在商店组织工会，并声明他宁可关闭这些商店，也不接受工会。但是，为了阻挡工会进入，他必须确保员工能够享受公平待遇。他率先为基层员工提供盈利分红计划，而不只是让主管独享，一般员工也能够投资购买公司股票，并分享公司的利润。这种做法让以工时计酬的员工获得了价值相当可观的股票，工会很难与这种实质利益竞争。

20世纪80年代初，有人在阿肯色州瑟西的配送中心发动组织工会。山姆·沃尔顿扬言，如果工会在这里建立据点，他将取消员工的盈利分红。他也警告说，已有500人提出申请，等着取代这处配送中心的员工。最后，员工投票否决了加入工会的计划。1983年，63岁的山姆·沃尔顿得了一种罕见的白血病，他选择使用昂贵的实验药物“干扰素”，结果病情奇迹般地缓和下来。那一年，沃尔玛百货的收入达到46亿美元。山姆·沃尔顿已拥有20亿美元身家。

他向员工保证，如果1983年公司的税前利润达到8%（这一行业的平均税前利润为3%），他将在日正当午时，在华尔街当众跳夏威夷草裙舞。山姆·沃尔顿果然言而有信。为了庆祝沃尔玛百货的光辉成就，这个创始人穿起草裙，像地道的夏威夷人一样，在华尔街上挥舞着手臂款款起舞。这场舞蹈表演，被全美媒体广为报道。大老板跳舞和媒体的大惊小怪，究竟哪一种比较令人惊讶，至今还没有定论。

1987年春天，《时代周刊》报道，山姆·沃尔顿激励员工和削减开支的本事，已使沃尔玛百货成为零售业成长最快、影响力最大的一股力量。报道中引述分析家的谈话，称沃尔玛百货为“管理最好的美国公司”。

到20世纪80年代末，沃尔玛百货已名列美国最成功的零售企业之一，旗下有超过1 400家商店分布在美国25个州，一年的营业额达到258亿美元。1983年，第一家山姆会员商店在俄克拉荷马州米德韦斯特市成立。这是针对小型企业，只用现金交易的折扣量贩店。5年后，第一家沃尔玛百货购物广场在密苏里州华盛顿市开张，里面有货色齐全的杂货部门和一般商品。

1988年，山姆·沃尔顿开始安排接班计划，任命格拉斯为沃尔玛百货总裁兼首席执行官。1989年末，沃尔玛百货公布了其财务报表，亮丽的成绩向世人昭告：它是史上第一家税后利润达到10亿美元的零售企业。

山姆·沃尔顿认为，做生意很简单，因此避免使自己的策略太过复杂：压低进价，压低售价，保持货品齐全，对顾客亲切有礼，密切注意竞争对手的高明做法。他是个精明的经理人，无时无刻不在担心落后，更唯恐竞争对手提供更低廉的价格，或是成立更吸引人的商店把他打垮。因此，他深信要改革整顿，进行实验，为了改变而改变。他调整店面设置，把商店经理对调。他知道自己也会犯错，所以他设法从错误中学习，而且绝不瞻前顾后。

他的目标一直是改变别人的生活，而不是成为风云人物，更不是聚敛巨大的财富。他在童年时期目睹了贫穷的生活，因此他把协助最需要帮助的人提升生活水准，变成自己努力的目标。

他向来认为，在总部办公室待的时间越少，对他本人和组织越好，这是他管理风格的基本原则。他很喜欢到商店视察，聆听员工和经理的意见，向他们提供他的见解，并尽可能当场解决问题。他每个星期会到旗下的商店视察三四次。早期，他每年可以到每一家商店视察至少一次，有些商店甚至每年跑上几趟。他也不断发掘其他避免待在总部办公室的方法。他喜欢打猎和打网球，经常下午三四点就离开办公室，挪出几个小时去打猎。他飞到某个城镇视察商店时，有时会先用无线电通知秘书帮他安排网球赛，经常下飞机还不到一个小时就进了网球场。

他待在总部办公室时，有一个事项是固定不变的，那就是星期六上午开会。他一定会在清晨两三点到办公室，提早几个钟头为会议做准备，趁这段时间查看每家商店一周的营业成绩。他通常亲自主持会议，说明他最近到商店视察的心得。不过，他偶尔也会指定其他主管代为主持会议。他喜欢出其不意，迫使大家随时提高警觉。他会事先毫无征兆地指定某个人，

要求其说明他们为公司做了些什么事情。这样做的部分原因只是想要与员工保持接触，不过他无疑也是希望确保每一个员工对商店和顾客都能有点儿直接贡献。

他每天都很早起床。平常上班的日子，他在到总部办公室之前，会到一家旅馆吃早饭，清晨四点半就到办公室，为属下树立榜样（笔者曾经被安排在上午7点与罗伯森·沃尔顿会谈，当我提到上午7点就开会实在太早时，一名与会的沃尔顿手下纠正说，7点开会已经算是晚的了）。

山姆·沃尔顿有如从事调查报道的记者和大间谍，经常突然造访商店，有时会造成令他自己和员工都尴尬的场面，甚至彼此都吓一跳。只要在沃尔玛百货工作满一个星期，没有人不知道山姆·沃尔顿是大老板，可是并非每个人都认得他本人。

有一次，他开着小货车在一家沃尔玛百货商店的停车场里兜圈子，可能是忙着数停车场里停了多少辆车，结果不小心撞到自己公司的卡车，还受了伤。他走进商店，打开几包东西，显然是想拿毛巾清理伤口，却发现一名员工已向上司报告，表示有个行迹鬼鬼祟祟的人跑进店里。还有一次，一名员工在卖场注意到一个穿风衣的男子，并怀疑他里面没穿衣服。她走过去问道："您好，您需要什么帮助吗？"过了半晌，她才发现，这个被她认作暴露狂的男子正是山姆·沃尔顿。

要他不进入自己或竞争对手的商店非常困难。对丈夫的这个毛病有点儿吃不消的海伦·沃尔顿，把这当成他们度假时的消遣，但她还是忍不住抱怨："山姆从来没有经过哪家凯马特而不跑进去看看的。"山姆·沃尔顿每每来到沃尔玛百货商店，都会通过广播系统向员工问好。员工都称他山姆先生，一听到他的声音，就知道该向山姆先生打招呼了。他会从货架上拿几包饼干，让员工聚集到商店后面围着他讲话。他总是故意在会见商店经理之前，先与员工会面，因为他觉得这些员工对商店情况知道得最清楚。他也知道，顶头上司不在眼前时，他们比较能够畅所欲言。

他会先与员工寒暄一阵，然后引入正题，询问哪些产品卖得最好，哪些乏人问津，而且很认真地做笔记。这些经理和员工或许不知道，山姆·沃尔顿在向身边的下属发问时，其实也在衡量每一个人。他直言不讳，毫无保留。他可能会询问一个员工，某个经理（不妨称之为比尔）对他如何。如果对方回答说"还好"，而山姆·沃尔顿觉得对方有点儿迟疑，就会换个方式问道："嘿，你说，我们该不该留下比尔？"山姆·沃尔顿知道这个员工绝对不会要他开除比尔，不过他对这类事情的感觉非常敏锐，只要看着对方的眼睛，就能够感受到是否应该更仔细地查查比尔的底细。

当他了解了员工的想法后，便会去找经理，敦促他们做一些他们没有做到

的事情。

山姆·沃尔顿经常穿法兰绒衬衫和卡其布裤子，他喜欢站在结账柜台后面协助店员核实私人支票，或带着甜甜圈到货运站与工作人员分享。他会在商店开张时，领导大家高呼沃尔玛百货的口号，最后一句是："沃尔玛，我们是最棒的。"山姆·沃尔顿从来不把视察商店当成额外工作，这是他了解营运状况和获得新构想的最佳方式。在这方面，他与其他企业的首席执行官有着显著的不同。大多数的首席执行官，尤其是大企业的首席执行官，都会到公司下属的机构视察，不论这些机构是否离得很远。不过，他们通常很久才视察一次，而且首席执行官与地方员工的沟通，经常会因老板旋风式的短暂行程而受到限制。

这些首席执行官即使从地方员工那里知道一些有趣的事情，也不可能当面把这些发现传达给高级主管，顶多发个书面报告或电子邮件。山姆·沃尔顿从来不愿意受时间的限制，他会在一家商店停留好几个小时，只要在某个商店发现了有趣的问题，他就会做笔记，并在接下来的周六会议上，把他的发现传达给公司其他的高级主管。这种"快速市场情报"（quick marketintelligence，QMI）获得了其他首席执行官的注意和赞赏。这些首席执行官虽然有心学习山姆·沃尔顿的管理风格，可是由于个性不同，加上他们的公司过度官僚化，因此没有办法切实模仿山姆·沃尔顿的做法。

山姆·沃尔顿的管理风格经常是因时制宜。即使是在最后一刻突然冒出问题，他也会重新安排行程，腾出时间解决这个问题。他会根据当时的感受做决定，而不是根据他几个星期或几个月前的决定来处理。这种风格的一个例子就是：他有一天心血来潮，打电话给当时在《财富》当记者的约翰·休伊（JohnHuey），询问对方有没有兴趣帮他写回忆录，并邀请这个年轻记者到本顿维尔镇当面细谈。

在此之前的一两年，休伊曾到本顿维尔镇做过有关沃尔玛百货的报道，并向山姆·沃尔顿索取照片。山姆·沃尔顿接连几个星期都没有理他。有一天，休伊在一家中餐馆找到山姆·沃尔顿，并跟随他的小货车回到沃尔玛百货总部的办公室。两个人谈了一会儿后，山姆·沃尔顿终于心软了。

时隔一两年，山姆·沃尔顿似乎准备回报休伊当年的热诚，请他合作撰写回忆录。休伊依约抵达，却等了两三个小时，才被请进沃尔顿的办公室。

又过了好一会儿，山姆·沃尔顿终于打开办公室的门走了进来。他看到休伊，惊讶地问道："你到这里干什么？"

休伊愣住了，只得提醒他写回忆录的事情。山姆·沃尔顿气冲冲地回答道："我写传记干什么？"

他们谈了一个小时。最后，山姆·沃尔顿同意与休伊合作，撰写回忆录。《富甲美国》（*Sam Walton: Made in America*）在1992年山姆·沃尔顿去世后不久出版。

顾客至上，成为最好的零售商

山姆·沃尔顿从未梦想过成为零售世界的皇帝。他当然想成为最好的零售商，可是不见得有意成为最大的零售商。他喜欢公司成长，可是这种成长一定要能够赚钱，不能牺牲商店的利益。他从不好高骛远。他来自美国小镇，从来没有想过放任沃尔玛百货向全美发展，至少一开始没有。山姆·沃尔顿在扩展业务时小心翼翼，一点一点地向外扩大设店区域，从阿肯色州开始，逐渐扩展到俄克拉荷马州和密苏里州，然后向南进入路易斯安那州。他从来没有想过跳过中间地带，直接到华盛顿州、得克萨斯州或密歇根州开店。他对建立全球性的沃尔玛百货企业也同样小心谨慎。

他想象，如果一切顺利，他的商店有一天可能会跨越美国国界，不过即使这一天来到，也将是很遥远的事情。最重要的是，他知道保持自己的核心能力是何等重要。例如，其他企业家很欣赏他敏锐的商业才干，怂恿沃尔玛百货跨行进入制造业等其他领域，可是他迅速否决了这些想法。他很清楚自己公司的长处和短处。

山姆·沃尔顿拥有显著的小镇居民性格，虽然成为美国首富，但他仍然坚守乡村，摒弃帝王生活，维持平民作风。因此，1997年艺术娱乐有线电视网（Arts & Entertainment cable–television network）制作的山姆·沃尔顿的纪录片的节目名称就叫“廉价商品王国里的亿万富豪”。媒体不断谈论他的财富，让他不堪其扰，他觉得这些报道不仅侵犯了他的隐私，也没有什么意义。一家杂志写道：“山姆·沃尔顿比阿拉伯酋长还有钱，可是他的旅行方式却有如贝都因人注。”虽然山姆·沃尔顿出门旅行时，没有像贝都因人一样搭帐篷，可是他也不允许自己像阿拉伯酋长一样摆谱。由于他把公司总部设在本顿维尔镇，他觉得带着猎犬驾驶小货车在镇上往来，比搭乘由司机驾驶的豪华房车更恰当，虽然他绝对花得起这种钱。他在许多方面非常注重隐私，可是他拒绝让媒体把他描述成闭门不出的隐士。他很喜爱小镇的友善气息，因此，他的信箱上明明白白地写着他的名字，他的电话号码也公开地列在当地的电话号码簿上。媒体大惊小怪地报道他在当地的小理发店理发，在当地餐厅吃饭，可是这只是山姆·沃尔顿的本色，一个来自翠鸟镇的乡下人。他并不渴望在纽约第五大道拥有豪华的顶层公寓，他在那种地方也不会觉得自在。

他很重视隐私，他觉得财富只会为他招来烦人的媒体。谁需要那些玩意儿？媒体紧追不舍，希望他能够花些时间解释他自己和他的业务机密，他

对此感到越来越不耐烦。他觉得，这是在浪费时间。他是做事的人，不是宣传人员，因此他看不出公开发表谈话、接受访问、向华尔街或媒体暴露他自己或公司的内部运作，有什么好处。他不觉得自己的生活有什么特别有趣的地方，也不希望大批记者挖掘他的公司内幕，这对公司经营没什么好处。他也担心媒体公开的资料，会让竞争对手得到什么利益。他很高兴自己住在阿肯色州本顿维尔镇这种小地方，至少这使他和他的公司得以与全美媒体保持一点儿安全距离。

如果他能够不让别人（尤其是竞争对手）知道太多沃尔玛百货的秘密，他将可以掌握自己的命运。如果沃尔玛百货的秘密全部公开，他可能会为了应付竞争，而急速做出改变。他最在意的是，这会迫使他成长得太快，这么一来，他就不得不像那些大公司一样，增设虚浮的官僚体系，而这是他深恶痛绝的事。他拒绝让沃尔玛百货变成总部设在纽约和其他大城市的那种企业怪兽。因此，他维持精简的组织，只设立简单到无可再减的公关小组。他反对派遣游说代表去华盛顿政府，公司法律和人力资源部门的规模也一直很小。

他习惯与商店经理和员工直接接触，受不了在总部设立层层管理机构的想法，也不想要一大堆副总裁。他为什么需要这种官僚体系？他不觉得有必要为公司大做宣传，他也不想巴结华盛顿或华尔街的那些大人物。在专任律师方面，沃尔玛百货面对的法律问题并没有想象中那么复杂、繁多，只要几个人就可以应付。他也想不通沃尔玛百货为什么需要人力资源部门照顾员工，那是他的工作。这些多余的功能似乎都对顾客没有直接帮助，他希望公司的注意力全部集中在顾客身上。

1991年，他接到好消息：沃尔玛百货首次超越西尔斯和凯马特，成为美国最大的零售企业。这一年，他开始感觉骨头疼痛，这是他罹患骨癌的初步征兆。在接受化疗和放疗期间，他试图尽可能照常工作，可是他感到越来越力不从心。1992年3月17日，老乔治·布什总统亲临沃尔玛百货总部，颁发总统自由奖章给山姆·沃尔顿。这是美国授予平民的最高荣誉。

山姆·沃尔顿坐着轮椅出席。他的神情显示他正忍受着极度的痛苦与不适，可是他的神情也透露出他对美国总统亲自驾临他的总部，感到万分荣幸。他们会面的场所让他百感交集，因为在这座礼堂里，山姆·沃尔顿主持过无数次的周六晨间会议。山姆·沃尔顿后来把这个颁奖典礼，描述成他毕生事业最重要的一刻。总统推崇山姆·沃尔顿是“美国特有的人物”。山姆·沃尔顿则对沃尔玛百货的成就表示满意，并保证这只是起步。几天之后，沃尔玛百货的创始人进入小石城的阿肯色大学医院。30年前，他在创立沃尔玛百货时，零售专家曾提出警告，宣称他起步太晚，想法创意不足。但是，在他的生命进入尾声之时，他已在美国历史上为自己开辟了一席之地，建立了全世界最伟大的零售帝国。然而，他对另一项统计数字绝对没有这么自

豪：他离开人世时，已经是全球第二大富豪，身家仅次于文莱苏丹。

山姆·沃尔顿过完74岁生日才一个星期，就在1992年4月5日因癌症与世长辞。《本顿维尔镇每日纪事报》大力报道，标题为“山姆先生去世，享年74岁”。该报也刊出山姆·沃尔顿的长子罗伯森的声明，强调公司的经营方向或政策不会有任何改变。

《时代周刊》写道，这个“随和、节俭、精力旺盛的零售业巨人”，从大学时期的报童，变成美国最富有的人。报道中说：“山姆·沃尔顿于1945年买下加盟商店，可是他对加盟商店的昂贵售价和运作成本感到无奈，因此在1962年创办了自己的折扣企业，并把他的沃尔玛百货公司发展成在美国40多个州拥有1 700多家商店，在墨西哥也拥有两家商店的零售帝国。1991年，沃尔玛百货的利润达到16亿美元。他的构想把许多主流商人逐出市场，这个构想就是：选择最适当的地点设立巨型百货商店，用最低的价格出售名牌商品。”

---

1. Eagle Scout，美国最高一级的童子军。——编者注
2. P. T. Barnum，美国著名演艺界人士，1810—1891年。——译者注
3. 阿拉伯沙漠中的游牧民族。——译者注

第三章
获得顾客的忠诚

让购物成为一种享受

乐于协助顾客的售货员，可以让逛街购物变得轻松自在。经理和员工彼此协助，互相照顾，让商店维持整洁、高效和卓越的顾客服务，可以让购物成为一场冒险、一次更愉快的体验。让员工努力发挥创意，鼓励所有年龄和各种类型的顾客参与，使他们从商店之旅中得到乐趣，把逛街购物变成一次冒险，甚至一两小时的趣味享受。

当然，这种做法并不完全是为了向顾客提供愉快的体验。这些行为的背后都有特定目标：让顾客感到满意，促使他们一再回来采购。山姆·沃尔顿用各种办法来吸引顾客，不过没有一种做法的重要性比得上天天平价。询问沃尔玛百货的顾客，他们为什么到这里来买东西，答案几乎全与省钱有关。在星期一或星期三打折促销固然诱人，可是远不及每天24小时都提供低廉的价格。山姆·沃尔顿深深了解这种诀窍。这是沃尔玛百货有别于其他同行的特点，而顾客每次在这里购物结账，都能感受到这种不同。不论他们哪一天到沃尔玛百货购物，都会被这种独特差异吸引。

但是，山姆·沃尔顿也知道，虽然天天平价的吸引力很大，但也必须有其他方面的配套措施，譬如，产品品质必须有一定的水准，种类必须齐全，供应必须保持充足。

如果要让经理和员工适当地执行任务，如果要让他们把购物变得不再使人受罪，如果要让商店的各个层面都顺利运作，高层主管就必须建立一套准则，让每个人照章行事。如果能够建立这种准则，并适当传播，它将成为企业文化的骨干。这些准则必须不断传达给每一个经理人、每一位员工。用备忘录发布这些准则是没有用的，拿到的人只会随便看看就扔进垃圾桶。

2002年10月，在一个周六上午的会议上，你可以看到山姆·沃尔顿极具亲和力的沟通技巧。一名员工正在会上介绍由她主办的“微笑比赛”，并播放了一段影片。山姆·沃尔顿在影片中谈论了向顾客微笑并友善地与顾客打招呼的好处。这些画面充分显示了山姆·沃尔顿是一位多么了不起的沟通大师，其神情非常诚恳。2002年，沃尔玛百货的每一个人都在尽力传播山姆·沃尔顿的文化，现在，山姆·沃尔顿就在他们眼前，而他说话的方式是这

么轻松自然。大家突然明白了，为什么他是沃尔玛百货文化的主要沟通渠道。没有人能够取代他，也没有人企图取代他。

宾至如归

要让公司员工普遍接受企业文化，老板必须亲自传达信息。山姆·沃尔顿深知这一点，因此他花了很多时间在商店里。他想要建立和传播一种文化，因为只有这些信息持续、明确地传播，组织才能有效运作。沃尔玛百货早期的规模很小，因此山姆·沃尔顿能够化身老师、教练和传教士，亲自传播这种文化。其他有意传播某种文化的公司经常心有余而力不足，因为它们的规模太大，距离太遥远，彼此太脱节，主管不可能亲自传达讯息。沃尔玛百货却拥有一个进了商店就像回到家里一样自在的山姆·沃尔顿，因此能够建立一种可以有效运作的文化。

沃尔玛百货的企业文化建立了一种架构，协助商店形成欢乐气氛，甚至带点儿富有意外惊喜的冒险意味，这一切都得从员工做起。员工正是建立或粉碎企业文化的关键，如果他们老是板着脸，顾客内心的排斥感将一发不可收拾。但是，如果员工殷勤服务顾客、随时面带笑容、乐于助人，最重要的是，如果他们表现出热爱工作的态度，那么购物就绝对不会令人感到厌烦。

在沃尔玛百货商店四处走动，人们会感觉员工满面笑容、乐于让人愉快，也愿意想办法服务顾客。这些员工似乎受到制约，对人很友善。阿肯色州本顿维尔镇的沃尔玛百货购物广场门口的迎宾员，会拍拍走进商店的顾客说：“欢迎享受寻宝的乐趣。”顾客心里可能有点儿发虚，担心迎宾员发现他只是进来买一本杂志。其实迎宾员根本不在乎你买了什么，这是他的工作。商店里面所有工作人员的任务，就是要让进入沃尔玛百货的人获得宾至如归的体验。这个迎宾员的表现肯定让山姆·沃尔顿感到欣慰。他正传播沃尔玛百货的企业文化。

我为本书展开研究的时候，决定造访与沃尔玛百货类似的其他商店，看看能不能觉察这些商店与沃尔玛百货的不同。我在其他商店买东西的时候，会故意找店员帮忙。有一次的经历让我难以忘怀。我在一家商店选购男士衬衫，查对大小和价格把我搞得迷迷糊糊。旁边有个店员正把一箱男士衬衫分类，可能准备把它们挂起来展示。我向她求助。她说：“等一会儿，我正在忙。”她唐突无礼的态度，明确地显示她觉得我不应该打扰她。我不禁怀疑这家商店的企业文化在哪里，公司运作准则究竟怎么了？难道没有人教过这个店员，工作态度要和善，要用心协助顾客吗？

通过这个事件，我对沃尔玛百货的企业文化何以能够运作得这么好，有了比较好的理解。山姆·沃尔顿和公司其他高级主管，不断地向员工灌输这种

文化的要点。我相信其他商店也有一些锁在抽屉里的备忘录，上面载明了同样的要点。但是，在沃尔玛百货，高级主管耳提面命地把这些信息一再地明确传达给员工。其他商店的主管写写备忘录就算了事，而沃尔玛百货却有个动不动就跑到商店视察的山姆·沃尔顿。两者之间的差别显而易见。

因此，沃尔玛百货的企业文化有如动员令，整个文化加在一起，就为公司创造了一种独特的风格。经常有人指出，几乎所有的沃尔玛百货商店都大同小异，同样是四面围着墙，里面摆着同样的货架，陈列同样的商品，颜色也一模一样。但是，有些商店之所以有别于其他同行，有些商店之所以能够脱颖而出，其他商店却一败涂地，关键就在于整个组织对待顾客和员工的态度。这种态度正是沃尔玛百货企业文化的根本要旨，也就是拥有明确且一贯的信息，而且确定会对这些信息做出响应。

顾客永远第一

山姆·沃尔顿对于判断某个工作对公司主管或员工是否重要，有一个根本原则：这个工作会不会直接影响顾客？如果会，就值得做。如果不会，就不值得为它花半分钱。山姆·沃尔顿认为，鼓励员工尊重个人和服务顾客，比什么都重要。因此，公司的企业文化主要就是培训沃尔玛百货员工，让他们以友善、愉快的态度对待顾客。因此，沃尔玛百货拥有自己的欢呼方式，而且几乎每次开会，不论规模大小，大家都会情绪高昂地呼喊口号，有时由商店经理领导，有时由首席执行官李斯阁带头。山姆·沃尔顿以前也经常亲自率领大家呼喊口号。

我有一次到本顿维尔镇的沃尔玛百货公司庞大的配送中心参观，透过一个玻璃门，看到里面坐着8个人。突然，他们高声呼喊起公司的口号来。这是我第一次领教这种做法。一时之间，我想到IBM（国际商业机器公司）在制定公司口号时，也曾引起各方讪笑。不过，当时IBM之所以受到讥讽，是因为公司业绩太差，却还要员工欢呼口号。而作为全世界营业额最高的公司，再怎么欢呼，也不必担心人家冷嘲热讽。我隔着玻璃门听到的呼声是这样的：

领队：“来一个W！”

集体：“W！”

领队：“来一个A！”

集体：“A！”

领队：“来一个L！”

集体：“L！”

领队：“我们一起扭一扭！”

慢着，“扭一扭”是怎么回事？

所有沃尔玛百货商店的招牌，在“WAL”和“MART”之间都有一个星形记号。在大家同声高呼“我们一起扭一扭”时，每一个人都带劲地扭动身体，再渐渐半蹲下来。这就是沃尔玛百货著名的摆臀动作。有人觉得，有100多万人愿意为了老板经常当众扭屁股，实在是一件滑稽的事。

扭摆动作过后，领导员接着带领大家喊“M”“A”“R”“T”，最后，他高声问：“谁是第一？”所有人大叫：“顾客永远第一！”

1977年，山姆·沃尔顿到韩国访问，看到一家公司集合员工做早操和高呼口号。他很喜欢这种做法，因此也拟定了一套口号，并向沃尔玛百货的员工做示范，他希望常常呼喊口号以防止员工愁眉苦脸。这种做法甚至可能提高员工的生产力。呼喊口号还有其他的附带效益：鼓舞员工士气，让他们在整个上班时间保持情绪高昂。它使所有员工觉得自己是大团体的一分子，因为全世界有超过130万名沃尔玛百货员工，每天至少要呼喊一次这种口号。

2002年11月初，我到中国的沃尔玛百货购物广场参观。每次走近商店大门，我都会碰到大约50名穿着红色衬衫、戴着沃尔玛百货标识的员工。我一进门，他们就开始用中文高呼公司口号。他们身在距离本顿维尔镇几千公里远的地方，可是他们与公司总部对面购物广场里的同事一样热衷于沃尔玛百货的企业文化。他们绝对士气高昂，在商店里面走动时，你碰到的每一个员工都会带着友善的微笑向你打招呼。在这种地方购物，绝对不是受罪。

在通常情况下，为基层员工树立高昂的团队精神，比带动保守、懒散的主管容易。但是，沃尔玛百货的高级主管一个接一个地快步跑上讲台，领导群众高呼公司口号，大家显得从容自在，似乎十分享受这种体验。李斯阁承认，他在1979年8月第一次参加沃尔玛百货公司的会议，听到别人呼喊口号时，觉得有点儿莫名其妙。他说：“我只是跟着大家做动作，反正就是拿人家的薪水做事嘛。”但是，他最后也主动投入欢呼。他说：“第二年，我开始投入，第三年，我已完全沉浸在这股狂热之中。”

在请别人解释沃尔玛百货的企业文化时，他们最先提到的，通常就是呼喊

口号。呼喊口号确实已成为沃尔玛百货企业文化的主要象征，可是其意义却绝不仅限于此。这是山姆·沃尔顿一直在追求的，用以在沃尔玛百货庞大的经理和员工群之间建立平等、团结的感受。这是每一个沃尔玛百货的员工经常做的事情，不论这个员工是最高管理团队的李斯阁、格拉斯、库格林，还是地区经理、商店经理或按工时计酬的基层员工。大家一起呼喊口号，促使他们更愿意实践企业的其他文化。当然，这种文化绝对比呼喊口号复杂得多。

三条基本信仰与十大法则

沃尔玛百货的企业文化，包含山姆·沃尔顿为了让公司顺利运作所建立的一套准则或法则。他拥有一套严密的经营理念，这一点在企业领导人中是难得一见的，更难得的是，他还把这种理念变成了具体的运作法则。这些法则的目标，就是为沃尔玛百货的顾客提升生活水准，这也是他的企业文化的宗旨。

这种文化最基本的形式，表现为三条基本信仰。

- 尊重个人
- 服务顾客
- 追求卓越

除此之外，山姆·沃尔顿拟定十大法则，以协助员工执行这三条基本信仰。

山姆·沃尔顿经常在去商店视察的时候，传扬他的经营理念，并用各种小的心得阐释他的想法。他从来没有花时间系统地把这些智慧结晶记录下来，直到1992年出版回忆录，才总算对其做了一次梳理。他在书中这样描述他的“十大法则”。

- 忠于你的事业
- 与同仁共同分享利益，像伙伴一样对待他们
- 激励你的同仁
- 凡事与同仁沟通

- 感激同仁对公司的一切贡献
- 庆祝每一次成功，从失败中寻找乐趣
- 听取同仁的意见
- 超出顾客的期望
- 比竞争对手更节约成本
- 逆流而上，另辟蹊径，不墨守成规

第一条法则：忠于你的事业，也就是热爱工作。热爱工作的员工，会每天尽可能地把事情做得尽善尽美。

第二条法则：与同仁共同分享利益，像伙伴一样对待他们。山姆·沃尔顿敦促经理人鼓励员工变成股东，成为公司真正的合伙人。山姆·沃尔顿说，事实证明，用折扣价格向员工提供公司股票，以及提供公司股票作为员工的退休基金，是他最明智的行为。

第三条法则：激励你的同仁。用金钱和股权激励员工固然重要，可是这还不够。要让员工感受到竞争，觉得随时有人在考察、监督他们的表现。员工的工作也应该不时调换，免得枯燥乏味。山姆·沃尔顿很相信他所谓的交流互惠。最重要的是，他相信，让每个员工都去猜测公司下一步的发展，有所期待，可以让他们保持高昂的士气。最要不得的莫过于一切都可以预测，毫无意外惊喜。

第四条法则：凡事与同仁沟通。山姆·沃尔顿用“伙伴”（partners）一词涵盖所有的商店员工，主要是指非管理层人员。让员工知道各种消息，有利于让他们了解和关心公司的业务。把员工蒙在鼓里，等于不信任他们。山姆·沃尔顿的目的是确保在商店工作的每一个人，从经理到基层员工，都能够得到同样的信息，包括公司财务和其他方面的信息。因此，在每天的员工会议中，商店经理会报告有关公司的各种详细消息，主要是商店前一天或上周的销售情况，包括畅销或滞销产品、各部门的业绩等等。当然，这种沟通也有限度，例如，员工不可能知道沃尔玛百货打算在哪里设立新商店，或把商店迁往哪里，可是商店经理也不知道这类消息。山姆·沃尔顿认为，员工与公司利益相关，因此让他们尽可能多地了解公司和商店的业绩，会使他们工作得更卖力。

第五条法则：感激同仁对公司的一切贡献。光是付薪水或提供股票选择权给员工还不够，员工也希望别人肯定他们的重要性，而且他们需要经常得

到这种认可。山姆·沃尔顿经常说，赞美不费分文，对赢得人心却效力巨大。

第六条法则：庆祝每一次成功，从失败中寻找乐趣。这可能是最重要的一条法则，在此引用山姆·沃尔顿的话："在失败中寻求幽默，不要对自己太较真儿。放轻松一点儿，你周围的人也会跟着轻松。享受乐趣，永远表现出热情。在一切都行不通的时候，穿上戏服唱一首好笑的歌，带领每一个人跟着你一起唱。不要在华尔街跳草裙舞，这个把戏已经有人耍过了，自己另外想别的花样。这一切比你想象中更重要，也更有趣，而且会让对手摸不着头绪。他们会觉得'何必把沃尔玛百货那些乡巴佬看得那么认真'。"

第七条法则：听取同仁的意见。山姆·沃尔顿知道，最清楚公司情况的是那些身在第一线的工作人员。他喜欢聆听这些基层员工的想法，并采纳他们的好意见。

第八条法则：超出顾客的期望。永远让你的服务超出顾客的预期。向他们表示你的感激，承认错误，不要找借口，好好道歉。不论出了什么事，做错了事情就要承认。山姆·沃尔顿觉得，没有什么比第一家沃尔玛百货商店招牌上的句子更重要："保证让您满意。"

第九条法则：比竞争对手更节约成本。没有什么比降低成本更能掌握竞争优势。只要拥有很高的作业效率，即使失误累累，还是能够持续下去。

第十条法则：逆流而上，另辟蹊径，不墨守成规。山姆·沃尔顿特别喜欢"逆流而上"这个词。他说："另辟蹊径，不要墨守成规。如果每个人都采取同一种做法，那么你只要反其道而行，就很可能会发现新的机会。不过，你得做好准备，可能会有很多人把你拦下来，告诉你，你走反了。这些年来，我最常听到的一句话，就是人口不到5万的小镇，不可能长久维持一家折扣商店。"

强大的凝聚力

沃尔玛百货的企业文化发挥出强大的凝聚力，维持员工的强力效忠，商店也不断努力达到山姆·沃尔顿制定的高标准。

这种企业文化强调一个要点：只要好好对待员工和顾客，不要自满懈怠，就能够欣欣向荣。这个道理似乎非常浅显，可是大部分商店老板都缺乏这种信念。在其他一些商店，劳资关系经常对立，没有人理会为顾客提供的服务是否周到，管理者对商店的经营往往也漠不关心且缺乏创意。但是，山姆·沃尔顿相信，只要给予适当鼓励，就能够使商店经理和员工养成必要的热诚，并提供亲切周到的服务，让顾客愿意继续上门光顾。

格拉斯说：“山姆的理念非常简单。他的做法是，把每一个人都变成公司合伙人，这比维持一般的劳资关系效果更好。如果你把他们当成作为个体的人加以尊重，如果你随时聆听他们的意见，不论他们说的是对是错，如果你让他们分享公司的业绩，不论是好是坏，让他们成为公司真正的合伙人……山姆相信，员工要的就是这个。”在沃尔玛百货尊重个人、服务顾客、追求卓越这三大文化支柱中，第一项“尊重个人”的重要性可能超过一切。

天天平价是这种文化的另一个要点。沃尔玛百货的定价哲学也包括另一种概念：减价。这是一种持续不断的程序，一有机会就进一步降低价格。例如，某个供货商可能因为某种理由（或许是原料降价），得以降低生产成本，而沃尔玛百货可能因此得到特别的采购机会，并把省下的成本与消费者分享。沃尔玛百货也可能自行决定长时间降低某种产品的价格。这种减价措施至少会持续90天，也可能是无限期减价。

追求卓越就是寻求改善商店的经营之道，通常就是降低运作成本。山姆·沃尔顿觉得没有什么比这一点更重要。他坚信，应该妥善使用每一分钱，如果能够做到这一点，金钱就会发挥最高的效益。越是努力降低成本，能够与顾客分享的利益就越大。他相信，顾客重视低廉价格胜于一切，至于商品必须拥有相当高的品质是理所当然的。

他就是舍不得花钱。

为了落实俭朴原则，他的总部办公大楼比其他大部分企业的总部朴实得多。一名记者如此形容：“布置得就像公车站，甚至像公车站一样使用塑料椅。”他自己的生活也同样朴实，一直住在简单的牧场式住宅里。沃尔玛百货那么赚钱，为什么还要这么节俭？山姆·沃尔顿说，公司每次用钱不当，甚至只要多花一块钱，顾客就得多花一块钱买东西。沃尔玛百货每省下一块钱，就比对手超前一步。

节俭绝对是他的天性，可是他在保持节俭的同时，也有务实的一面。沃尔玛百货是资本和劳动力密集的企业。为了多开店，他必须为建筑物和工作人员投资大笔金钱。他告诉每一个人，沃尔玛百货赚的只是微利，其余都是成本开支。要让他花钱难如登天。他责怪秘书安装比较新式的电话，因为原来简单便宜的电话用得很好。每次要他增加人手，他都会皱眉头。因此，沃尔玛百货的运作成本远低于其他同行。

山姆·沃尔顿对沃尔玛百货拥有自己的做事方法感到自豪。事实上，自立的风格，不随波逐流，已是沃尔玛百货重要的文化特色。他经常说，逆流而上使沃尔玛百货得以壮大、精简和保持兢兢业业。

要想不随波逐流，就必须做出改变，甚至接受临时性的改变。山姆·沃尔顿的儿子吉姆说：“家父经常强调保持灵活性。我们全家出游，或是有人出差，每次都会发生临时改变行程的事。有些记者把家父视为伟大的策略家，能够本能地拟定复杂的计划，精确地执行。我们私底下都感到好笑。对于家父而言，改变越多越好，任何决定都不是神圣不能变动的。”他把因改变而发生的茁壮成长称之为“非凡的不满足”（divine discontent）。1986年进入沃尔玛百货当出纳员的凯文·特纳说，强调改变是因为我们坚信“永远可以把事情做得更好。我们什么都可以改，只有三大基本信仰不能动”。

“日落原则”与“三米微笑原则”

沃尔玛百货故意不为三大基本信仰拟定执行方法，让员工自己做决定。不过，山姆·沃尔顿对企业文化的其他部分还是制定了一些明确原则。例如，他引进“日落原则”（Sundown Rule），这基本上是现代版的“今日事，今日毕”。这条原则很简单：沃尔玛百货的员工无论接到什么要求，都必须在当天日落之前回复。

公司经常举一个例子：一个星期天的上午，沃尔玛百货的一名药剂师在家里接到商店人员打来的电话，表示有一名患糖尿病的老顾客，不小心将治疗糖尿病的胰岛素掉进了垃圾粉碎机里。药剂师知道，没有胰岛素，病人的情况非常危险，因此他赶到商店，紧急为病人拿药。这就是遵守“日落原则”的实例。顾客会根据工作人员是否关心顾客，以及他们的反应速度，为商店打分。因此，“日落原则”是保证其卓越的顾客服务的一个方法。

山姆·沃尔顿还推出“三米微笑原则”（Ten Foot Rule）。大学的时候，他担任过许多学校职务，包括毕业班班长。他把自己的成功，部分归功于他在看到别人时会先打招呼。如果对方是他认识的人，他会直呼其名；即使不认识对方，他也会说句“你好”。因此，他认识的人比学校里的任何人都多，这些人也都认识他。山姆·沃尔顿对这套经验记忆深刻，因此他坚持要求沃尔玛百货的员工必须做到“三米微笑原则”。对于自己身边三米范围内的顾客，员工必须看着顾客的眼睛打招呼，询问对方是否需要帮忙。我到过许多沃尔玛百货商店，发现不论商店经理或员工都谨守这个原则，顾客也似乎很喜欢他们所表现出来的关心。只有一次，我看到工作人员碰了一鼻子灰。那次正好有个经理陪着我在商店里参观，他看到一位老太太，于是上前询问她是否需要帮忙。对方不客气地说：“不需要。我正在买东西！不要烦我！”

第四章
专注

山姆·沃尔顿理想中的沃尔玛百货公司是什么样子？

如果我们想知道他希望这些商店如何经营，只要仔细研究三条基本信仰和十大法则就行了。但是，他想要怎样的公司组织？他从来不曾系统地答复过这个问题，可是，他身边的人都很清楚他的想法。

山姆·沃尔顿希望避免沃尔玛百货变成某种样子，而且他的态度十分强硬，虽然他的接班人有时不得不采取他竭力避免的做法。他们曾试图推翻山姆·沃尔顿的信条，却发现除此之外，他们对管理沃尔玛百货没有更好的办法。他们也相信，如果山姆·沃尔顿多活几年，也可能改变立场，接受他们采取的一些做法。

尽量单纯，坚守核心能力

首先，山姆·沃尔顿希望沃尔玛百货不要变成那些总部设在纽约、芝加哥和波士顿等地，规模异常庞大的现代企业集团。这也是最重要的一点。

他是小镇人物，希望沃尔玛百货维持小镇的组织形态。他并不认为沃尔玛百货的业务有那么复杂，只不过是买卖商品罢了。公司唯一的挑战就是用适当的价格，把适当的商品运到商店销售。因此，他希望保持业务单纯。山姆·沃尔顿的主要副手之一索德奎斯说：“他不希望我们变成官僚组织或专业组织，让人家把我们看作拥有巨大豪华办公室的纽约企业。他希望我们注重功能，不要弄一些花哨的形式。他坚持认为，我们不能变得狂妄自大。”山姆·沃尔顿不愿意企业过于膨胀，不仅因为这会带来官僚组织，也因为这会使得沃尔玛百货太惹眼。他很珍惜小公司带来的隐私，并使自己能够与对手保持距离。他希望知道对手的一举一动，可是不希望它们摸清沃尔玛百货的底细。

杰克·休梅克曾担任沃尔玛百货公司副董事长兼首席财务官，1988年退休，他对公司默默无闻的时期十分怀念。他说：“没有人想得到我们会变成今天这个样子，因此我们可以放手做事，而又不会引起对手的密切注意。”他们做了很多事情，包括：抢在主要对手之前很久，就开始在商店里装备计算机；根据商店预计的进货情况，发展远比其他对手更先进的配送技术；使用按工时计酬的工作人员，为顾客提供最佳服务。

山姆·沃尔顿坚持让沃尔玛百货坚守核心能力。随着公司的壮大，他的压力也越来越大，他不得不介入与销售商品无关的业务，例如制造业和金融服务业。但是，山姆·沃尔顿和他的领导班子一直抗拒这种诱惑。格拉斯说："我们很早就打定主意，绝不招惹那些与本行业无关的业务。我们只知道怎么经营零售业务，因此我们决定守住本行。这是很明智的决定。"确实如此。20世纪80年代和90年代初，沃尔玛百货的主要竞争对手凯马特，开始从折扣零售业转移，收购一些连锁企业，包括运动权威（Sports Authority）运动用品店、办公室总汇（OfficeMax）、办公室用品店（Office Store）和博得（Borders）书店。2002年，凯马特宣告破产。

只要沃尔玛百货专注于发展核心能力，继续推出一流商店，公司业务就会蒸蒸日上。格拉斯说："我们真的相信我们的业务很单纯。你能够一次专心经营一家商店，不必把事情变得更复杂。只要让每一家商店好好经营，就不会有问题。"克林顿第一次竞选美国总统时，曾经喊出一句口号："重要的是经济，笨蛋！"山姆·沃尔顿也可以说："重要的是商店，笨蛋！"

节省成本，避免复杂机构

这是沃尔玛百货时刻遵循的方针：避免规模变得太庞大，不要狂妄自大，不要引起注意，保持单纯，坚守核心能力。最重要的是，只参与直接影响顾客的活动。任何其他做法都必须有充分的理由，否则免谈。

格拉斯说："总部办公室是必要的罪恶。你必须设立总部以处理一些事务，可是就整体而言，公司应以商店为本，以商店为特色。"公司策划人员向山姆·沃尔顿建议扩大总部办公室，为公司必然的成长预先做准备，却被山姆·沃尔顿断然拒绝。他告诉策划人员，这种做法必须花很多钱，把办公室弄得又大又花哨，还得用很多人把办公室空间填满。在沃尔玛百货担任过资深主管的鲍勃·马丁说："我们没有及早建造新的办公大楼，等于牺牲了一些东西，可是山姆不愿意太早扩建，虽然以后动工会增加成本。"马丁认为，趁早扩充总部办公室可能比较明智，一口气把办公室盖好比较省钱，虽然有些办公室空间暂时必须空着。但是，山姆·沃尔顿就是不肯妥协。

山姆·沃尔顿特意使用"总部办公室"（home office）这个名称，而不使用"企业总部"（corporate headquarters），以免让人家觉得他怀着野心，想要模仿纽约和其他地方那些用石头和混凝土建造的宏伟大本营。朴实的总部办公室似乎比较适合本顿维尔这种乡村小镇。

要了解山姆·沃尔顿多么厌恶官僚体制，只要参加一次周六展会就行了。他认为，既然商店员工和经理周六必须上班，那么总部办公室的主管在周六

上午花几个小时开会就也是绝对应该的。在这些会议中，山姆·沃尔顿会总结过去一个星期的销售业绩，并设法更充分地了解大家。

有一次，他要求人力资源部门的所有人都站起来。这些人对山姆·沃尔顿特别点名提到他们的部门感到很兴奋，以为他必然是要称赞他们的工作表现。结果，他要求每个人做自我介绍，并明确说明他们究竟为公司做了什么事情。当这些人在一个接一个地解释自己的工作内容时，有些人开始发觉情况不妙。他们逐渐发现，山姆·沃尔顿并没有称赞任何人，而是有意拿他们开刀，以表达他的想法：他不知道沃尔玛百货为什么需要人力资源业务。还有一次，会计部门也充当过他的靶子。山姆·沃尔顿的用心非常明显：他见不得任何官僚体制的苗子，一看到就要彻底铲除。任何人想要扩大自己的地盘，都肯定遭殃。

山姆·沃尔顿在创业初期尽可能保持组织单纯的做法确有道理。首先，这可以降低运作成本。事实上，节省成本成为沃尔玛百货的核心能力。当然，这种做法也有害处：一心省钱使得组织难以改善设施。从一开始，商店的外观对沃尔玛百货的形象就非常重要，公司也非常注重店面的整洁、货品的展示方式、走道是否畅通之类的细节。但是，山姆·沃尔顿总觉得，他没有能力投资改善商店的外观。他承认，商店外观的品质有待改进，有些商店看起来不够整洁、不够现代、不够专业。保持总部办公室的朴实风格在山姆·沃尔顿看来理所当然，可是对商店吝啬，必然使他耿耿于怀。然而，他依旧决心保持单纯，不容许任何地方华而不实。

创业初期，沃尔玛百货也缺乏后来使它急剧成长，并闻名于世的高科技设施。山姆·沃尔顿指出，在公司成立后的最初10年（1962—1972年），商店没有建立什么系统或订货程序，连基本的商品分类都没有。他们也没有计算机。山姆·沃尔顿在1992年回顾当年时，意识到他和以前的同事有很多事情没有做好。但是，对他而言，回过头来批评自己当年的做法比较容易。他当时坚信沃尔玛百货不应好高骛远，除非绝对必要，否则绝不乱花钱，除非对帮助商店和顾客非常重要，否则绝不多用人。属下必须想尽办法，他才会勉强拨出必要的资源，为商店改善技术设施。他们必须费尽唇舌，才能说服他同意一些计划。在这些计划准备就绪之后，他还会公开质疑这些钱花得值不值得。山姆·沃尔顿拥有明确的节奏感，能够决定组织的成长速度应该多快或多慢，不允许任何人催促他加快步调。

因此，虽然其他公司接二连三地增加新的部门，山姆·沃尔顿还是要求沃尔玛百货维持简单的组织。他不希望公司狂妄自大，他不希望引起注意，他不希望沃尔玛百货显露将成为零售帝国的野心。要做到这一切，根本的解决之道就是避免复杂的结构。

结构太复杂，表示必须增加各种企业功能，而山姆·沃尔顿认为，这些功能

毫无必要。他不懂公司为什么得大吹大擂，因此他不需要大批公关人员。他觉得天天平价自然能够吸引顾客上门，因此没有必要弄一大堆广告人员。

他也同样厌恶向政府游说。格拉斯说："我们从来不想在政府方面下功夫。我们相信，只要选出议员，把他们送到华盛顿，就能够仰赖他们替我们做事，而不必设法自保，以免受到他们刁难。所以，我们会避免这类做法。"李斯阁回忆说："山姆觉得与政府打交道没什么好处。他没兴趣与华盛顿的人谈论哪些法案对沃尔玛百货不利。他真的相信，即使沃尔玛百货为这些事情多花两成时间，情况也不会有什么改变，反而可能让我们忽略真正重要的事情，那就是满足顾客需求和照顾员工。"

山姆·沃尔顿深信，任何花在商店之外的时间，都是在浪费他的光阴，因此他看不出为什么非得大老远地跑到美国别的地方，向投资者推销沃尔玛百货。他说："随着公司规模越来越大，投资者越来越多，会让人很想跳上喷气机，前往底特律、芝加哥或纽约，与那些银行家和拥有你的公司股票的人商谈。但是，打从我们上市开始，我就一直觉得最好把时间花在与商店员工一起努力上，而不是出去向外人推销公司。我认为，再多的公关专家，在纽约或波士顿发表再多的谈话，就长期影响而言，对公司的股票价值都毫无帮助。"

他最担心的就是这些企业功能使沃尔玛百货偏离公司的主要业务。在沃尔玛百货服务了20年的前公司主管韦斯利·赖特说："他会告诉我们，我们的核心业务不是政府事务，不是人力资源，不是会计或法律，我们的业务是买卖产品，以及照顾顾客和同仁。"沃尔玛百货一名资深公关经理曾经向我解释山姆·沃尔顿的经营理念。突然之间，他停了下来，仿佛这才想到根据山姆·沃尔顿的理念，他的饭碗可能因此不保。他无奈地说："我今天已经接到14个媒体打来的电话，下班前还可能再接到14个，可是，山姆总是问我，'你究竟在为公司做什么'。如果我是在商店里为顾客工作，他绝对不会问这种问题。"

避免锋芒，一切低调

山姆·沃尔顿觉得他已掌握必胜秘诀。他挚爱的商店已拥有一套完善的文化体系，一套向经理解释如何对待员工、向员工解释如何对待顾客的准则。对于公司组织，他也拥有一套同样强烈的想法，认为公司组织越简单，对商店就越好。

但是，他让沃尔玛百货的组织保持单纯的努力，有时也令他感到左右为难。他当然希望沃尔玛百货茁壮成长。他对自己在20世纪六七十年代的成就感到自豪，并渴望在美国各地设立更多的沃尔玛百货商店。但是，沃尔

玛百货的规模越大，就会变得越官僚，而山姆·沃尔顿一辈子都在与官僚对抗，他绝不允许沃尔玛百货染上这种风气。让沃尔玛百货陷入官僚化的泥淖，会迫使主管花越来越多的时间和精力彼此商谈、开无止无休的会议、在总部办公室往来发送备忘录，这将导致他们无暇顾及商店，而山姆·沃尔顿认为，沃尔玛百货唯一重要的就是商店。他不允许沃尔玛百货成为企业怪兽。

山姆·沃尔顿认为，公司规模太大还有一个害处，沃尔玛百货的规模越大，就越容易引起外界的关注。他认为，越少外人注意他设在本顿维尔镇这个沉寂乡村小镇的企业，他悄悄超越大城市那些零售巨人的机会就越大。他承认："我们从来不在公司外面谈论自己或自我吹嘘。"这种做法很有道理。他决心保持低姿态。

为了避免露出锋芒，他拒绝向各方压力屈服，坚决不把总部办公室从本顿维尔镇搬到某个大城市。本顿维尔镇远离美国各个商业都会中心，远离纽约媒体中心，也远离华盛顿那些政府官员。不论别人认为如此远离美国商业中心有何不利，山姆·沃尔顿都坚持固守现状。当然，有人认为供货商不会愿意大老远跑到本顿维尔镇来做生意，认为他们不会愿意忍受长途飞行的麻烦，会觉得花这么多食宿费和差旅费不划算。但是，山姆·沃尔顿相信，即使供货商觉得到本顿维尔镇谈生意很辛苦，他们还是会找上门来。

因为，对许多供货商来说，不设法卖东西给沃尔玛百货，就没办法做生意。山姆·沃尔顿说得没错。供货商源源而至，开始的时候人数很少，后来蜂拥而至。早期出现的少数供货商还与山姆·沃尔顿打成一片。他们与山姆·沃尔顿一起打牌、一起吃饭，还能见到他的妻子。这些在20世纪70年代到本顿维尔镇的供货商属于先驱。他们住假日旅馆，在旅馆里用餐，虽然这些餐点一成不变，因为镇上就只有一家旅馆。后来，供货商越来越多，镇上盖了一些新旅馆，但也常常客满。再后来，供货商们觉得经常往返于本顿维尔镇实在太累，就在当地设立了办公室。他们很小心，不敢租太豪华的办公室，免得沃尔玛百货总部办公室听到风声，杀价杀得更狠。他们连租车都不敢租豪华车型。

他们带着巨大的旅行箱和公文包，甚至提着纸袋，一大早就赶到沃尔玛百货总部办公室。他们在总部办公室大厅满面笑容地与沃尔玛百货采购员打招呼。这些笑容有时或许有点儿虚假，却从来不会消失。他们进入采购员和供货商专用的小办公室，围着桌子谈生意。供货商虽然脸上带着笑容，可是他们知道，他们面对的是生死决战。他们必须顾及老板的利益，不能接受太低的价格，可是坐在桌子对面的是山姆·沃尔顿调教出来的徒弟，是心无旁骛的杀价高手。因此，在这些小办公室里，小规模战争一再上演。尽管如此，供货商还是络绎不绝。

山姆·沃尔顿早就料到这一点。他知道，供货商会成群涌至。他们不能不来，而供货商的自动上门，让他实现了鱼与熊掌兼得的愿望。他既让沃尔玛百货远离了纽约的企业巨霸和媒体，也远离了华盛顿政客，这让他的业务得到了蓬勃发展。他很高兴一切都在按照他的意愿进行。一路走来，他一直让沃尔玛百货保持单纯，他希望维持这种状况。

不得不公开上市

山姆·沃尔顿对沃尔玛百货怀有明确的愿景，可是有时迫使他对这种愿景做出调整的压力，也会大到让他不得不屈服。不过，这种情况屈指可数。事实上，他在早期只有一次被迫让步的经历。他的这次破例，完全是因为当时的沃尔玛百货正深陷于债务泥淖之中，除了上市，他别无选择。以前别人敦促他这样做，他都断然拒绝。上市意味着放弃部分所有权，同时也意味着让股东掌握某种控制权，而有些股东可能并不同意他的经营理念、企业发展步调，以及他所采用的商店运营模式。

发行股票也意味着，他必须向一大群陌生人说明和辩护他的所作所为。以前，他只需说服妻子和少数主管，一旦上市，他就必须公开公司账目，必须向政府主管部门提交财务报告，必须每年一次在股东面前说明公司何以业绩这么好或这么差。媒体会对他的每一句话，以及公司的每一笔账目大做文章。华尔街分析师和政客，以及他的竞争对手，也不会放过他。

在1970年10月公开发行股票，对他是个很困难的决定。除了衡量各种利弊之外，他还得应付妻子海伦。海伦让他非常为难。她根本无法接受向形形色色的陌生人公开公司财务。她说："一旦公开发行股票，他们就能够提出各种问题，把我们全家都卷进去。我们会变得毫无隐私，我痛恨这种情况。"

最后，山姆·沃尔顿还是迈出了这大胆的一步。200万美元的债务已经把他逼得喘不过气，让他不得不设法摆脱。在他的脑子里，经济大萧条、贫穷，以及债主突然逼他偿还所有债务的恐怖景象交替出现。他不在乎当初创业欠下的小债务，可是随着债务越滚越大，他被迫以债养债，必须向一家银行借钱应付另一家银行的贷款。他已经达到必须哀求银行借钱给他的地步，而且有些银行毫不客气地给他吃了闭门羹。他急于扩展业务，可是没有资金注入，他无法偿还债务和扩充业务。不久前，他才因现金不足被迫放弃在5个看中的地点开店的计划。他已厌倦了欠熟人的钱，也厌倦了向陌生人低头要求借贷。公司上市后，沃尔顿家族拥有公司61%的股权。

避开媒体的聚光灯

避免暴露隐私的一个方法，就是把媒体拒于千里之外，山姆·沃尔顿尽可能做到这一点。在整个20世纪70年代和80年代初，要挡掉媒体非常容易。媒体对企业或经营企业的人没什么兴趣，也不会把美国西南部一个小小的连锁折扣零售企业放在眼里。当然，这种情况后来全然改观，李斯阁就非常怀念当年沃尔玛百货还不是零售业霸主，还默默无闻，拥有小企业特有的明显优势的时期。他说："我们是弱者，而一般人会同情弱者，并觉得应该为弱者加油。那是令人兴奋而又刺激的时期。一个总部设在阿肯色州的企业，能够按照山姆·沃尔顿喜欢的方式经营业务，提高大家的生活水平，股价每隔一阵就上涨一倍，而且能够完全不受注意。"

李斯阁还说："纽约和华盛顿的媒体根本就不知道沃尔玛百货是什么玩意儿。议会没有出现针对沃尔玛百货拟定的法案。没有人企图伤害沃尔玛百货。山姆不必出面维护我们的声誉，或向大家保证政府不会施行有损我们的法案。完全没有这些乱七八糟的事情。"

要防止媒体盯上沃尔玛百货，上上之策就是让记者们相信本顿维尔镇没有什么值得报道的新闻。如果沃尔顿能够向媒体展示他只是个来自阿肯色州偏僻小地方的简单乡巴佬，没什么了不得的本事，他或许就能够保住他非常重视的隐私。但是，无法如他意的地方就在于，随着沃尔玛百货的发展壮大，他和他的家人越来越有钱。1984年初，沃尔玛百货已有756家商店分布在美国20个州，公司营业额达到64亿美元，利润为27 080万美元。

这么多的财富让他在心理上有点儿矛盾。他或许对累积这么多钱感到自豪，可是他还是无法坦然面对自己的身家。他宁可自己继续开着小货车到处跑，也不雇司机为他开专用大轿车，并继续住在本顿维尔镇一栋不起眼的普通房子里。但是，他很快就发现，他不可能鱼与熊掌兼得。他不能既拥有那么多钱，又永远避开聚光灯，除非他愿意深居简出。但是，要这个沃尔玛百货的领导人完全从大众眼前消失，又是违背他本性的。1985年10月，《福布斯》（*Forbes*）杂志把他评为美国首富，使他这种纠结的心理达到顶点。

他很少受到如此强烈的震撼。他觉得一定是老天爷跟他过不去，因为他一直拼命地让自己和沃尔玛百货保持低调。他担心今后媒体不会放过他。他觉得记者会蜂拥而至，希望拍到他在游泳池边逍遥，悠闲地抽每支100美元的昂贵雪茄，旁边还有美女婆娑起舞的照片。20多年前公司发行股票固然惹出很多麻烦，但《福布斯》的这篇报道却更让他头痛。公司上市，至少让他摆脱了债务，但是，他想象中即将出现的媒体大追击，却不会给他带来任何好处。他丝毫不想出名。各种理由都使他不希望对手知道沃尔玛百货成功的内情。

然而，就像当初发行股票一样，山姆·沃尔顿也别无选择，不能完全不让媒

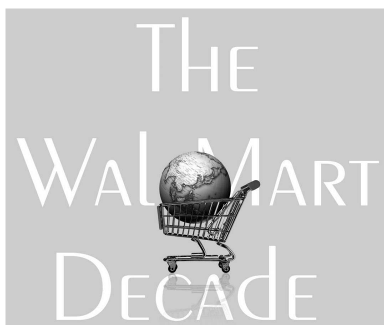
体了解他的生活和沃尔玛百货的内部运作。他还抱着侥幸心理，希望电视台在发现他这个美国首富居然在阿肯色州本顿维尔镇这种小地方居住和工作后，对他失去兴趣。但他没这么走运。在本顿维尔镇居住和工作，使山姆·沃尔顿显得更加与众不同。

虽然媒体非得找上门不可，但山姆·沃尔顿就是打定主意绝不让记者们称心如意，绝不让他们在他身上找到一丝富豪的气息。这么一来，或许他们很快就会离开他的生活。大家不是一想到财富，就联想到游泳池、美女，以及订制的名贵西装和豪华轿车吗？山姆·沃尔顿知道，这是电视从业者预期并希望拍摄的景象，因此，面对媒体大军，不论是平时开着小货车出门，或是与猎犬戏耍，他都刻意穿着便服。他虽然不能把媒体轰走，可是他至少可以向大城市那些财力更雄厚的同行发出一个信息："别担心。我们不会对你们构成威胁。"

媒体只关注他和他的财富，却忽略沃尔玛百货公司，这让他非常介意，因为他觉得，沃尔玛百货才是记者应该报道的真正伟大的企业。虽然他刻意制造单纯的小镇人物形象，希望媒体不要对他本人和他的家人紧追不舍，可是他对媒体没有认真看待他本人和沃尔玛百货还是感到有点儿恼火。他不明白，媒体和华尔街的一些人，怎么能够以为"我们只是一帮开着货车卖袜子的土包子，或把我们当成不择手段的大老千或股票骗子"，他愤愤不平地说，媒体每次提到沃尔玛百货，不是乱写就是挖苦。他指出，媒体经常把他描述成"小气古怪的隐士，土里土气、宁可跟狗睡在一起的乡巴佬，虽然他有几十亿美元藏在洞穴里"。其实，他希望别人不要把他看得太认真，觉得他值得媒体大肆报道，可是别人至少也应该认真一点儿，不能因为他和他的公司都在乡下，就以此取笑他。

正如他试图与媒体保持安全距离一样，他对想要拿他写书的人也同样敬而远之。1989年4月发生的一件事能很好地反映他对这些作者的心态。当时，得过普利策新闻奖的记者万斯·特林布尔开始撰写山姆·沃尔顿的传记，而这位沃尔玛百货公司创始人也开始写自己的回忆录。山姆·沃尔顿在得知特林布尔的计划后，向对方表示，他自己也在写书，并敦促对方放弃为他撰写人物传记的计划。后来，有一段时间，特林布尔觉得山姆·沃尔顿已经勉强同意接受他的访问，结果却发现山姆·沃尔顿临阵脱逃。特林布尔的书——《美国最富有的男人》（*Sam Walton：The Inside Story of America's Richest Man*）最后比山姆·沃尔顿的回忆录提早两年问世。后者一直到1992年，山姆·沃尔顿因骨癌病逝后才出版。为了避免报道宣扬，山姆·沃尔顿认定，不值得让自己的生活或公司有丝毫曝光。他甚至担心出版回忆录会显得不够谦虚，因为根据他的经验，公开展示自我对建立有效经营的企业毫无帮助。他相信喜欢出风头的人对企业没有好处。他担心，除了显得不够谦虚之外，出版回忆录也会给沃尔玛百货带来更多不必要的

关注。



第三部分
成为最伟大的成长机器

山姆·沃尔顿对公司实在太重要了，他去世之后，大家议论纷纷，没有人知道沃尔玛百货今后会如何演变。

他在生前就安排好的接班方式，由长子罗伯森出任董事长，格拉斯继续担任首席执行官。

格拉斯与山姆·沃尔顿明显不同，他倡导科技创新，推动国际计划，成立购物广场，一手把沃尔玛百货变成了那个时代美国最伟大的成长机器。

第五章
建立职业经理人制度

1992年初，山姆·沃尔顿已几乎不再管事，显而易见，他骨癌的病情已至末期。山姆·沃尔顿一手创办的公司即将面临空前震动，可是表面上，公司依然一片平静。创始人即将辞世，然而，没有人认为沃尔玛百货会因此发生混乱。一组能干的职业经理人已经就位，这是山姆·沃尔顿亲自安排的团队。这些人都曾经与他一起身经百战，对他的经营理念了然于心，会继续发展他建立的企业文化。

创始人离世

尽管大家都相信，沃尔玛百货在山姆·沃尔顿去世后依然会照常运作，而且很可能会更加兴隆，但心中还是难免怀疑：没有创始人掌舵，沃尔玛百货究竟会如何发展？

事实上，在山姆·沃尔顿因病逐渐退出管理业务之时，大家已经看到，格拉斯把公司经营得有声有色，可是，沃尔玛百货毕竟是山姆·沃尔顿的孩子，由他一手创办、打造成强大的零售企业，整个企业文化也是由他建立的。谁敢保证换个人也能够掌握大局，给予公司必要的卓越领导？

沃尔顿的家人对公司有什么打算也是个疑问。山姆·沃尔顿的继承人会继续与公司休戚与共吗？他们会不会把公司股票出清变现，与沃尔玛百货一刀两断？

他们会不会用别的方式参与公司事务？如果他们决定留在公司，他们会不会试图模仿山姆·沃尔顿的管理方式？还是他们想要建立自己的管理风格？

山姆·沃尔顿的继承人对这些问题的回答，势必将左右沃尔玛百货在山姆·沃尔顿去世后的管理模式。

企业一旦拥有像山姆·沃尔顿这样强势的领导人，后继者通常也会是类似的强势领袖，而且经常是从外面引进这种人才。他们也可能决定维系血脉，让家族中的某个成员接替创始人的位置，这个人或许是长子，或许是对家族企业兴趣最浓厚的人。这是大错特错！

其他家族企业通常不会把公司的控制权交给现有的专业管理团队。但是，山姆·沃尔顿的继承人却决定这样做，这对确保权力顺利转移至为重要。罗

伯森·沃尔顿说："我们没有盛大隆重的交接程序。在有些公司，创始人家族的势力几乎渗透整个公司。欧洲的一些公司就很可能出现这种情况，创始人的家族成员可以优先挑选职务。但是，我们从来没有这种问题。公司主管或其他同仁，从来没有因为创始人家族成员作梗而觉得缺乏发展机会。"

创始人一旦去世，家族企业的命运不尽相同，有些结局不太好。公司当年是靠着创始人的领导技巧、眼光和坚忍不拔的精神，才打下的一片江山。但是，如果任由后人把持，而这些继承人对长辈建立的企业又漠不关心，缺少能干的接班人，就经常会把企业搞得一败涂地，因为他们只想尽快拿钱一走了之。

家族企业的故事里有太多继承人对公司业务缺乏或毫无兴趣，最后葬送整片江山的事例。创始人一去世，公司就因逐渐衰败而崩溃。山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货正处于鼎盛时期，有些人因此觉得他对公司实在太重要了，一旦他不在了，公司注定瓦解。《本顿维尔镇每日纪事报》编辑肯特·马茨说："他是炫目的偶像，无与伦比的重要人物。他就是沃尔玛百货。"

山姆·沃尔顿去世时，没有人敢断言沃尔玛百货会变成什么样子。山姆·沃尔顿一走，大家开始议论纷纷，猜测起必须开始独立作业的新管理团队会如何运作。没有人知道沃尔玛百货今后会如何演变。

山姆的三个选择

山姆·沃尔顿从来没有公开提出过要求下一代领导人必须遵循的明确方针。事实上，他很少谈论他希望沃尔玛百货在他身后如何运作，这让别人觉得，他相信以后的问题会自然解决。他表现得有如他会永远为沃尔玛百货掌舵一样。罗伯森·沃尔顿说："在他还管事的时候，他仿佛准备永远管到底。他从来没有真正放弃过。他谈的全是我们现在应该做些什么，而不是以后应该怎么做。"

但是，在山姆·沃尔顿在世的最后几个月里，他其实花了相当多的时间盘算接班问题。他面对的最重要的问题就是，他死后应由谁来接任董事长一职。他基本上有三个选择，他逐个进行了仔细琢磨。

第一，他可以从外部引进空降部队。这种做法的优点是有很多经验丰富且德才兼具的主管人才可以供他挑选，缺点是这些人绝对不如沃尔玛百货的一些资深主管对他的经营理念和文化了解和忠心。或许就是因为这个原因，他对于向外求才表现得不太热衷。

第二，他可以从沃尔玛百货的专业管理团队中提拔新的董事长，而最佳人

选就是格拉斯。山姆·沃尔顿显然一直在培养格拉斯担任重要的领导角色，格拉斯也很可能愿意接替创始人留下的职务，毕竟他早有准备。但是，山姆·沃尔顿对于略过自家人，把公司最高领导的角色交给外人，似乎还有一些顾虑。

第三，他可以挑选一名家族成员，罗伯森·沃尔顿是理所当然的人选。山姆·沃尔顿的4个子女，只有罗伯森长期参与沃尔玛百货的业务，并且担任高级职务。在山姆·沃尔顿眼里，他还有别的优点，他能够代表家族利益，而且他是公司真正的圈内人。

山姆·沃尔顿最后选定由他的长子罗伯森在他身后继任董事长，因为他显然希望能由家族成员担任公司的最高领导职务。身为父亲的他知道，罗伯森是个能力高强的领导人才，因此他为能够挑选自家人挑起这个重担而感到欣慰，而且他也相信，罗伯森可以胜任这种挑战。

山姆·沃尔顿决定让罗伯森担任董事长，却没让他兼任首席执行官，这充分表明他认为，公司的实际经营管理应该留给家族之外的其他人主持。山姆·沃尔顿过世10年之后，他的子女仍然表示，他们不想猜测父亲为什么如此决定。他的儿子约翰说：“我们非常相信他的判断。我们大家都在讨论这件事，可是没有一个人有意推翻他觉得对我们大家最好的做法。”

罗伯森·沃尔顿担任董事长为什么这么重要？山姆·沃尔顿最主要的考虑，就是确保他的家族继续参与公司事务，而且是在很高的层面参与。约翰·沃尔顿说：“家父觉得让公司与我们家族保持紧密联系非常重要。”

山姆·沃尔顿早在1984年就对接班问题做出了非常重要的决定，他让担任首席财务官的格拉斯与担任副董事长的休梅克交换职务，格拉斯成为总裁兼首席运营官，休梅克不再管理商店，改为主持财务。这次职务调整引发了公开的接班人竞争，而格拉斯明显占了上风，成为公认的第一号首席执行官人选。山姆·沃尔顿表明了他希望由职业经理人主管公司日常业务的态度。4年后，也就是1988年，山姆·沃尔顿卸下首席执行官职务，由格拉斯接任。角逐失利的休梅克黯然退休。索德奎斯晋升为副董事长兼首席运营官，保罗·卡特接替休梅克成为首席财务官。索德奎斯显然是平步青云的耀眼明星。他在1981年加入沃尔玛百货，主管管理和配送业务，2000年，他成为沃尔玛百货商店资深副董事长。由于他很擅长当众演讲，而且他似乎拥有一些山姆·沃尔顿具有的了不起的啦啦队特质，便开始像早期的山姆·沃尔顿一样，担负起宣扬公司文化的任务。不过，索德奎斯的个性比较温和，比较容易动感情，喜欢讲道理。他是那种会伸手拥抱别人的人。他不像山姆·沃尔顿那么事必躬亲，也不像格拉斯那么内向害羞，因此，周六晨会经常由他主持。就像山姆·沃尔顿一样，他是表演家，也是啦啦队队员和传教士。

尊重父亲的接班计划

山姆·沃尔顿一直希望他的家族继续成为公司重要的一部分。他坚持让他的继承人持有公司股权，不论他们决定怎么过日子，他都坚决反对他们变成无所事事的公子哥儿。他说："我们不需要这么多钱。我们不需要买游艇。谢天谢地，我们从来不觉得有必要购买类似自己的岛屿这类玩意儿。"

山姆·沃尔顿很清楚，这种无谓挥霍会毁了一家公司，幸而他的家人没有这种癖好。他对有些企业的家族成员一点一点地出售公司股权，以维持豪奢生活，让公司为外人所有，感到非常痛心。他说，他出版回忆录就是想留给孙辈和重孙辈看的，希望他们不要染上奢侈的恶习。

山姆·沃尔顿没有强迫子女参与公司经营。他让他们知道，如果他们愿意进公司，他很欢迎，可是他们必须像他一样卖力工作，他们必须全心全意地做个好商人。他也希望他们认同他的价值观。

但是，虽然山姆·沃尔顿对于他希望继承人日后如何行事定下了准则，可他也不可能从坟墓里控制他们。在公司还属于他的时候，他们一切都得听他的，可是他一闭眼睛，公司就是属于他们的了，而他们将可以任意决定怎么做，甚至不理会他立下的规矩。

山姆·沃尔顿在世时，他的4个子女的表现，显示他们大多无意担任公司的高级管理职务。其中三人在成年后，几乎从未过问过公司事务。2002年，他的子女中最大的罗伯森58岁，约翰56岁，吉姆54岁，艾丽斯53岁。

他们之中只有罗伯森积极参与沃尔玛百货的领导业务。他在1978年全力投入公司经营，担任过资深副总裁、董事和首席法律顾问等职。其后14年，他一直跟在父亲身边，协助建立他们的零售王国。但是，罗伯森·沃尔顿在一些重要方面与父亲明显不同。虽然他们同样热爱公司，可是罗伯森·沃尔顿不像父亲那么喜欢与员工打成一片，他对解决商店层面的问题也不太有兴趣。他比较关注战略问题，喜欢探讨更广大的愿景，例如房地产和国际计划。尽管如此，罗伯森仍然是山姆·沃尔顿理想的衣钵传人，因为20世纪90年代的沃尔玛百货，很需要一个既积极支持公司成长，又能大力投资支持这种成长的领导人。

山姆·沃尔顿的其他子女这些年来较少过问公司事务，虽然他们仍然保持某种程度的参与。艾丽斯在沃尔玛百货当过采购员，可是很快就改行经营一家投资公司，后来定居得克萨斯州沃斯堡，在一座牧场过着自己的生活。吉姆主持着一家名为沃尔顿企业的公司（Walton Enterprises），这是一家控股公司，负责管理Arvest（阿菲斯特银行）、一家报社，以及家族基

金会。约翰当了将近一年沃尔玛百货的飞机驾驶员（他的父亲是沃尔玛百货第一个飞机驾驶员，他是第二个），然后就跑去驾驶喷洒农药的飞机，继而自己经营空中喷洒农药业务，以及一家造船企业。他后来又主持一家投资公司，专门投资新创公司和小公司。

虽然山姆·沃尔顿的子女大多另外建立了自己的生活，可是他们对沃尔玛百货仍有特殊感情。他们与母亲海伦（2002年时82岁），共同拥有公司38%的股权。最大的股东拥有这么高的股权比例，在一般公开上市的公司中并不多见。如果吉姆、约翰或艾丽斯有意，他们大可在父亲去世后出任公司要职。

但是，他们很可能天性不喜欢揽事，而且对父亲的判断深信不疑，山姆·沃尔顿的继承人完全同意父亲安排的接班计划。山姆·沃尔顿建立的专业管理团队，将像以前一样继续运作。沃尔顿家族明确表示，他们希望也相信这个团队会传承山姆·沃尔顿的信念，使这种信念成为沃尔玛百货文化的主要推动力。李斯阁说："这些孩子都能秉承父志，因此山姆的精神能够延续下去。这些孩子都学到了他最根本的经营理念。"

强调团队领导力

山姆·沃尔顿的子女也学到另外一些东西。他们认识到最重要的事实是：新管理团队应该遵循山姆·沃尔顿的想法，但是不应该企图模仿他本人的做法。他们希望由格拉斯掌舵，主持公司业务，并希望索德奎斯能与格拉斯合作，担负起山姆·沃尔顿去世后留下的精神领导工作。但是，他们不希望有人企图成为新的山姆·沃尔顿。罗伯森·沃尔顿知道，自己无法完全取代父亲的地位。他很清楚这一点，沃尔玛百货新领导层的所有成员对此也都心知肚明。罗伯森·沃尔顿不论是出于个性的原因，还是主观意愿，也都不可能去模仿他的父亲。他的专长是做律师，绝非商人或实际处理业务的经营者。

但是，罗伯森·沃尔顿还是得肩负起所有的责任，或者是他感受到了压力，觉得必须表现出沃尔顿家族仍然在主导一切的样子。不过，他知道父亲希望把营运上的决策权交给一群职业经理人，而罗伯森·沃尔顿打从内心赞成这种决定。最重要的是，把领导任务交给这个新团队，意味着他们可以决定何时保留山姆·沃尔顿的管理原则，何时又该采取新的方针。

因此，罗伯森·沃尔顿一直小心翼翼，以免让人家觉得他有意取代父亲的地位。他没有接受父亲的办公室；他不接受媒体访问，宁可让管理团队代表公司公开发言；他偶尔才去总部办公室。他没有仿照父亲的管理风格，尽可能多地到各地商店视察；他也毫无父亲事必躬亲的作风。但是，他确实对公司业务很感兴趣，而他最重视的就是房地产和国际计划。罗伯森·沃尔

顿是沃尔顿家族与沃尔玛百货日常管理业务之间的主要桥梁，但他却刻意让公众将焦点集中在管理团队身上，自己避免接受媒体访问，让李斯阁和其他人代表沃尔玛百货出面。

沃尔顿家族让格拉斯和后来的李斯阁成为领导中心，绝不表示他们同意制造另一个负责掌舵的山姆·沃尔顿。但是，他们确实希望，新的沃尔玛百货管理团队能让整个公司继续延续山姆·沃尔顿的精神。罗伯森·沃尔顿说："家父去世后，我们下定决心要让整个公司谨记他的名字和理念。有趣的是，这些年来，这些理念越来越强大。这是格拉斯的承诺，李斯阁也承袭了这一点。山姆·沃尔顿的名字不是沃尔玛百货营销宣传的一部分，它主要通行于公司内部，属于公司文化的一部分。我们所推销的是天天平价、亲切周到的服务、便利、保持货品供应充足。"

新管理团队了解沃尔顿家族的想法，因此他们没有一个人试图成为山姆·沃尔顿，也没有人试图模仿他的私人风格或管理作风。事实上，他们一直强调集体领导，而不是宣扬某一个领导人的重要性。格拉斯或李斯阁都没有像山姆·沃尔顿那么引人注意（李斯阁特别提及，他经常在沃尔玛百货商店走动，却不会引起任何人注意，他的形象也没有在任何商业杂志的封面上出现过）。

接替山姆·沃尔顿的管理团队达成默契，由罗伯森·沃尔顿、格拉斯和索德奎斯这三个高级主管分享权力，后来，三巨头变成了罗伯森·沃尔顿、李斯阁和库格林。李斯阁对这种集体领导的认识最为到位："我们中没有什么名流巨子。我们的力量来自大家同心协力的合作。偶尔会有人冒出来，宣称今天的一切都是他们的功劳。这个人会离开公司，到别的地方另起炉灶，可是成绩远不及他们希望中那么好。"

培养第三代

沃尔顿的家人虽然决定不出任高级管理职务，可是他们也无意走另一个极端——对公司表现得毫无兴趣。他们觉得父亲希望他们成为他的耳目，因此，他们觉得有责任与沃尔玛百货维持密切联系。约翰·沃尔顿说："家父去世后，我们对自己应该扮演什么角色非常清楚。罗伯森将出任董事长，而我们其他人将设法比父亲在世时更努力地支持公司。"

尽管除了罗伯森之外，其他家人都不愿意参与公司的日常经营业务，但他们仍经常出现在公司，并密切观察公司发展。除了罗伯森之外，董事会中永远都还会有山姆·沃尔顿的另一个子女担任董事，其他两个子女也随时可以参加董事会议（主管会议除外）。

除了在董事会议上得到的消息之外，为了充分掌握公司动态，他们决定每

年召开三次家族会议，唯一的议题就是沃尔玛百货。这种家族会议每次持续两到三天，有时在海伦·沃尔顿位于本顿维尔镇的家里举行，有时在旅馆召开。一名偶尔与会的非沃尔顿家族主管表示，他们对家族会议非常认真，每天的议程都排得满满的。

这种家族会议的特别之处在于，山姆·沃尔顿的4个子女都带着他们的子女与会，包括才10多岁的孩子。因为他们知道，他们不仅有责任了解沃尔玛百货最新的发展，也必须教导下一代准备承担身为沃尔玛百货继承人的责任。第二代沃尔顿家族成员觉得，必须学习、了解沃尔玛百货业务的人不只是他们，第三代也必须培养对家族企业的感情。罗伯森·沃尔顿说，这是为了奠定基础，让这些孩子做好成为“负责而又富有建设性的沃尔玛百货股东”的准备。

对于大人和孩子，这种家族会议让他们有机会听取公司主管的第一手报告，了解公司各种计划的进展。沃尔顿家族认为，保障股东利益是他们的责任。而这当然也意味着，保障他们作为沃尔玛百货最大股东的利益。

2002年8月4日举行的家族会议，沃尔顿家族的13个成员基本上都来了，包括82岁的海伦·沃尔顿和她的4个子女，以及8个孙辈中的7个（有个孙子生病了）。新管理团队的杰出表现使沃尔顿家族的负担大为减轻，正如罗伯森·沃尔顿所说：“对于经营得很成功的企业，股东不需要做太多决定。”沃尔顿家族在这些会议中如何做决定不得而知。一名偶尔与会的人士认为，他们可能是设法达成共识，而不是实际付诸表决。

合作无间的新管理团队

因此，新管理团队是由家族成员和职业经理人共同组成。沃尔顿家族通过罗伯森·沃尔顿，监督由格拉斯和索德奎斯领导的管理团队，并由管理团队负责主持公司日常业务。

新管理团队不会试图制造另一个山姆·沃尔顿的另一个迹象，就是格拉斯和索德奎斯这两个公司最高领导人几乎亲密无间的伙伴关系。他们各有不同的领导技巧，并形成领导集体。公司主管人员在谈到某个业务时，经常会说这是由“戴维和唐”处理的，而不是只提首席执行官。单独看这两个人，他们并不具备山姆·沃尔顿的所有特质，这也是他们觉得应该合作的原因。格拉斯是非常杰出的经营者。像沃尔玛百货这种资产庞大、涵盖许多层面、不断成长的公司，日常作业非常复杂，而他的组织技巧，他对处理日常事务的意愿和能力，得以使沃尔玛百货飞速前进。他与山姆·沃尔顿非常亲近，对这位创始人的想法和经营理念早已融会贯通，可是他缺乏山姆·沃尔顿伟大的沟通技巧。山姆·沃尔顿拥有一流的个人魅力，格拉斯则是一流的管理人才。

于是，发挥山姆·沃尔顿式沟通和人际技巧，便成为索德奎斯的任务。有人宣称索德奎斯如果不选择零售业，大可当传教士。就像山姆·沃尔顿一样，他只要走进一个地方，就会吸引全场的关注。沃尔玛百货公司的许多人都特别尊敬他，他也因此成为宣扬山姆·沃尔顿理念最重要的领导人。他在1981年进入沃尔玛百货，7年后，山姆·沃尔顿把首席执行官的职务交给格拉斯，索德奎斯也晋升为副董事长兼首席运营官。山姆·沃尔顿过世后，他担负起更重要的角色，与格拉斯和罗伯森·沃尔顿共同形成新管理团队的三巨头。

在山姆·沃尔顿主持大局时期，大家都知道，一切事务都由他拍板定案。他过世后，管理团队自然认定今后公司将由他们根据自己的判断来经营，至少在日常运营层面上是这样。但是，公司还有罗伯森·沃尔顿这个新董事长，而他的办公室就在新管理团队旁边。管理团队究竟拥有多大的运作自由？事实证明，他们可以大胆放手做事。罗伯森·沃尔顿并不总是待在公司里，而且他刻意保持低姿态，因此他不会把大家搞得鸡飞狗跳。李斯阁欣慰地说："他不会告诉你漂白水应该摆在距离货架两端至少1.2米的地方。罗伯森不会听凭自我意识作祟，做出可能对公司有利或不利的大手笔的收购决定。"

沃尔顿家族相当于把公司的控制权完全交给了新的管理团队，这使后者承受了极大的压力。他们可以对公司业务做重要决定，可是他们必须做出正确的决定。以前，这一切都是由山姆·沃尔顿拿主意，他总是表现得游刃有余，再加上他又是一个那么强势的人，因此新的管理团队经常自问，山姆在这种情况下会怎么做？至少一开始，他们都摆脱不了这种习惯。新管理团队凡事琢磨山姆·沃尔顿的做法，也是借此表明他们无意自抬身价，企图与山姆·沃尔顿的崇高地位抗衡。

在新管理团队摸索前进之际，沃尔玛百货的董事会成员也感到不安。他们私下议论，在有过山姆·沃尔顿这样了不起的领导人后，这个新团队会不会没有能力延续他的薪火。

新团队会不会压抑自我意识，努力模仿山姆·沃尔顿的一举一动？或者，他们会不会为了在公司中建立自己的风格，故意贬低山姆·沃尔顿的成就？

这些问题关系重大，因为它们的答案会严重影响公司的未来和发展方向。因此，各方都在密切关注创始人的接班人。

不同的领导风格

格拉斯原本在密苏里州斯普林代尔市的宽克药厂工作，1964年，他从斯普林代尔市开车到阿肯色州哈里森镇，参加沃尔玛百货商店的开幕仪式。这

是格拉斯首次见到山姆·沃尔顿。商店里外满地的西瓜汁和驴尿，使格拉斯对46岁的山姆·沃尔顿和他的商店的印象大打折扣。他觉得山姆·沃尔顿成不了气候，甚至建议他改行。

山姆·沃尔顿却没有小看格拉斯。事实上，在此后的10年里，他一直关注着格拉斯的动向，希望有机会打动对方，网罗他到沃尔玛百货施展才干。1976年，山姆终于说动格拉斯入伙，担任沃尔玛百货的首席财务官，并主管信息处理、系统发展和配送业务。格拉斯在沃尔玛百货逐步升迁，1988年成为总裁兼首席执行官。随着沃尔顿病情的恶化，格拉斯担负起越来越多的经营责任。

这个于1992年接替山姆·沃尔顿主持大局的领导人，面对两大问题：格拉斯应该保留多少个人特色？又应该遵照山姆·沃尔顿的范式到什么程度？

山姆·沃尔顿显然拥有在20世纪六七十年代，与沃尔玛百货的需求搭配得天衣无缝的领袖特质。但是，拥有与山姆·沃尔顿一样特质的新领导人，对沃尔玛百货到底有没有好处，还很难说。

山姆·沃尔顿最重要的特质就是他是个非常了不起的商人，而且绝对是他那一代人中最杰出的商人。他会选定某种产品，全力宣传推广，而且能用最适当的价位促成庞大的销售量。他也是伟大的经营人才，能够控制成本、了解数字、确定目标、促使员工达到或超越这些目标。正如前沃尔玛百货资深主管赖特所说：“他知道怎么让事情按照他的计划发展。”

最后，他很擅长利用自己的魅力让别人为他卖命。当其他大公司还没有这种意识时，他就坚信应该让员工觉得公司是他们的。他利用高明的沟通手段，让经理和员工更加努力、发挥创意、积极创新。

在沃尔玛百货的规模还很小的时候，这些领导技巧对管理这种小公司非常有效，这是愿意与员工并肩作战的主管所需要的技巧，可是并不见得适合像后来的沃尔玛百货这种大规模的复杂组织。

山姆·沃尔顿会选择与他有同样特质的接班人，还是他了解沃尔玛百货正在改变、成长、日益复杂，需要与他特质迥异的领导人？

山姆·沃尔顿很清楚，他与格拉斯很不同，他们的个性、管理风格、对于公司成长的需要，以及对公司应该成长得多快的想法，都有很大出入。但是，山姆·沃尔顿并没有因此犹豫，仍继续提拔格拉斯进入最高领导层。他无疑看出格拉斯拥有难得的管理技巧，能够为他创下的基业守成，也拥有必要的想象力和胆识，能够使这些成果更上一层楼。格拉斯是千里马，山姆·沃尔顿则为伯乐。

这两个人拥有一些有趣的共同点，可是也有一些更显著的不同。共同点是他们都热爱零售业务，最大的差别是山姆·沃尔顿对商品营销情有独钟，而格拉斯则偏爱食品行业。在1962—1988年，沃尔玛百货基本上是商品销售企业，而在1988年格拉斯出任首席执行官后，它还成了一家食品生产企业。

这两个人都是非常杰出的经营者，知道如何让员工发挥最大效能，他们都不喜欢留在总部办公室，渴望多到商店里走动，并认为这是了解实际业务的唯一方法。

但是，格拉斯与山姆·沃尔顿毕竟不同。山姆·沃尔顿个性外向，他是天生的老师、教练、伟大的沟通者。格拉斯则沉默寡言，非常古板乏味，因此记者把他比拟为另一个中西部小镇人物——曾与克林顿竞选美国总统失利的鲍勃·多尔。山姆·沃尔顿满面皱纹的面容，使他就像一个亲切的老祖父和权威人士；而格拉斯“严厉”的长相却反而使他显得高深莫测（这是媒体的说法），其实，他只不过是本能地想要避免让自己的风头盖过山姆·沃尔顿这个老板而已。格拉斯只是面无表情，并非高深莫测。

就像山姆·沃尔顿一样，格拉斯自认节俭，但对他认为重要的事物，花钱也绝不手软。他认为没有什么比为沃尔玛百货引进新科技，以掌握竞争优势更重要。这并非易事，因为山姆·沃尔顿总是认为，科技方面的投入都是浪费钱，不能对公司的长远发展做出贡献。

不怕成长，勇于冒险

格拉斯与山姆·沃尔顿不同，他不怕企业成长。山姆·沃尔顿认为，成长意味着借贷、建立官僚体制、薪资负担加重、接连不断的新开支。而格拉斯却认为，为了增加沃尔玛百货的商店数量，即使借贷也无妨。从1992—1995年，沃尔玛百货的长期债务从17亿美元增加到85亿美元，格拉斯利用这些资金兴建购物广场、高科技食品配送中心，并购地准备兴建更多的购物广场。

山姆·沃尔顿一心压低开支，加上他对科技并不热衷，因此总是带着怀疑的眼光，甚至相当排斥的情绪看待科技。虽然在格拉斯等人的百般要求下，山姆·沃尔顿最后往往会让步，采用最新科技，可是，如此困难才能推动一些计划，格拉斯有时必然感到灰心失望。山姆·沃尔顿过世后，格拉斯终于能够在引进高科技设备方面做出影响深远的决定，他也开始大展身手。他高瞻远瞩，知道要维持公司成长，就必须拥有庞大的配送中心和高科技货品追踪系统。到2000年格拉斯卸下首席执行官职务时，沃尔玛百货的供货商都已实现通过电子系统与沃尔玛百货交换发票、采购订单和其他文件。沃尔玛百货的所有商店都通过卫星联机，与总部办公室保持联系，以补充

和添购需要的存货。格拉斯被誉为物流业务天才。这是山姆·沃尔顿不可能了解的技能。

但是，格拉斯最重要的特点就是勇于冒险。山姆·沃尔顿当然也经常冒险，在许多人觉得他的小镇发展策略很荒谬时，他仍坚持在小镇设立沃尔玛百货商店，在别无财源时，他用自己的钱投资。但是，格拉斯与山姆·沃尔顿所冒的风险有个根本差异，可以说，两者的冒险程度天差地别：山姆·沃尔顿是拿几百万美元冒险，而格拉斯却是在用几十亿美元下赌注。20世纪90年代初，两个人都知道沃尔玛百货已成为企业界的异类，但是，山姆·沃尔顿担心公司会被成功冲昏头，增加不必要的花费；格拉斯却希望沃尔玛百货全速前进，因此，他必须冒经过计算的财务风险，而他从不为此伤神忧心。

格拉斯已准备带领公司勇往直前。从1988年接任首席执行官以来，他的表现令人刮目相看，公司销售额从1987年初的160亿美元，一路上扬到1992年初的438亿美元。公司利润也几乎增加了两倍，从62 800万美元增加到将近20亿美元。山姆·沃尔顿既已不在，格拉斯开始尽情施展抱负。在《财富》杂志1992年秋天的调查中，这位57岁的首席执行官成为最受敬佩的企业中最受敬佩的首席执行官。1995年，也就是山姆·沃尔顿去世3年后，格拉斯主持的沃尔玛百货的销售额增加了一倍以上，达到将近1 000亿美元，被《财富》杂志称为“《财富》500强企业史上难以匹敌的成就”。

20世纪90年代，格拉斯继续扮演着沃尔玛百货伟大冒险家的角色，把公司的成长寄希望于数目不断增加的购物广场的成功运作。沃尔玛百货的一般顾客通常每个月上门采购一两次，可是他利用食品做诱饵，希望促使他们每周至少上门两次（这是普通顾客采购杂货的频率）。

推动科技革新

虽然公司积极成长，可是格拉斯的行事依然非常低调，再加上他本身就沉默寡言，怎么看他都不像那个推动企业发展的成长之王。但是，他的表现成绩斐然。山姆·沃尔顿过世不久，格拉斯就开始增加公司开支。4年内，沃尔玛百货购物广场的数量就达到260家，而8年前，它们连一家这种大型商店都没有。这些购物广场为沃尔玛百货带来一年130亿美元的收入，因此格拉斯计划在一年内再增加100家购物广场。这里面当然还是免不了有风险。食品业务是仓储式商店的重要支柱，可是对沃尔玛百货却是一大赌注，因为食品业务的利润比其他商品更低。但是，格拉斯并不担心低利润业务。他似乎天不怕地不怕。他继续兴建购物广场，虽然分析家怀疑沃尔玛百货是否能够胜过较小的杂货商，因为后者借着同业协会和合作社的关系，拥有很大的采购势力。但是，格拉斯完全不在乎这种竞争，2001年，

沃尔玛百货的杂货销售额达到560亿美元，使其成为美国食品零售业霸主。

格拉斯承认，他的做法与山姆·沃尔顿的最大不同，就是“从很久以前，我就坚信科技会成为我们企业的终极推动力，使沃尔玛百货能够达到今天的规模。我一直在倡导使用高科技，不断地努力推动它，并达到我们现有的系统性和精细程度，而且范围从物流业务到所有财务业务，无所不包”。

在格拉斯看来，事实非常明显：在早年，拥有山姆·沃尔顿这样的老板，每周有三四天在沃尔玛百货商店到处巡视，是组织的重要能力；而在山姆·沃尔顿过世后，让他能够发挥自己在科技、物流和配送方面的才干，同样成为重要的核心能力。

沃尔玛百货的文化颂扬的是山姆·沃尔顿，可是让沃尔玛百货能够以匪夷所思的高速快速成长的人，却是拥有全球视野的格拉斯。他带领沃尔玛百货走出美国中部地带，使它成为全球著名品牌和全球最大的企业，能够与通用汽车、福特汽车、通用电气等企业巨霸分庭抗礼。格拉斯一手把沃尔玛百货变成了有史以来最伟大的成长机器。

第六章
飞速增长的法则

有点儿奇怪，山姆·沃尔顿虽然建立了规模和影响力都十分巨大的连锁商店，可是他似乎从来无意建造沃尔玛百货企业帝国。他确实雄心万丈。沃尔玛百货每一次有新店开张，他都非常自豪。他知道这一行衡量成功的标准，就是有多少商店遍布各地。但是，各种迹象显示，在他眼中，企业规模远不及让每一家商店顺利运作重要。

在山姆·沃尔顿过世前不久，老乔治·布什总统为这位沃尔玛百货创始人颁发美国最高平民奖章时，山姆·沃尔顿曾发表简短谈话，表示他对自己的成就引以为荣，而且他觉得沃尔玛百货才刚刚起步。

他的这句话究竟是什么意思？他是否认为沃尔玛百货正开始建造企业帝国，还是他只是表示沃尔玛百货才刚刚开始建造全世界最好的折扣商店？他没有加以解释。

在人生的最后几年中，山姆·沃尔顿与担任首席执行官的格拉斯共同带领公司一再攀上新的高峰，他一直希望沃尔玛成为美国顶尖的零售商。到了20世纪80年代末，他已接近达成这个梦想。

快速成长

1987年之前的10年，沃尔玛百货平均每年增长35%，比整个零售业的增长率高出两倍。1987年初，公司销售额达到119亿美元，在美国零售业排名第四，业绩直逼排名第三的J. C.Penney（1986年的销售额为147亿美元），与凯马特（238亿美元）和西尔斯（443亿美元）的差距也在不断缩小。

在这一年（1987年），以美国“阳光带”注为基地的沃尔玛百货逐渐向外发展，企图成为真正的全国性企业，开始进入位于“寒霜带”注的威斯康星州、明尼苏达州和印第安纳州。一些媒体怀疑，一个总部设在阿肯色州，只有9 900人的小镇的公司，能否满足如此远离总部的顾客的需求。沃尔玛百货的领导人对此似乎十分有信心。这一年，公司正好完成了美国最大的民用卫星电信系统装备工程，把所有下属商店的业务部门与总部办公室相连，包括双向语音和资料连接，以及单向视频连接。

沃尔玛百货的成长快速而又勇猛。1983年，它开设了第一家山姆会员商店。这是占地3万平方米以上的仓储式商店，为小企业提供一站式供货服务。在这一年，所有沃尔玛百货商店的大门前开始出现迎宾员，《福布斯》杂志连续第8年把沃尔玛百货列为一般零售企业冠军。仅仅4年后，沃尔玛百货便开设了第52家山姆会员商店，并准备开设新的购物广场连锁店，在占地近7万平方米的大卖场里，为顾客提供种类齐全的商品。

1989年初，沃尔玛百货已拥有1 402家商店、27.2万名员工，销售额达到206亿美元，利润达到16.7亿美元，超过凯马特，成为全美国最赚钱的零售企业，旗下商店遍布美国26个州。

1990年初，沃尔玛百货成为美国最大的零售企业，折扣商店的销售额达到258亿美元。1991年初，它的销售额增加到326亿美元。这一年，它在加州开设了19家商店，在内华达州也开设了3家，沃尔玛百货的势力范围延伸至美国最西部地带。

与此同时，沃尔玛百货创下美国企业史上难得一见的净资产收益率，让长期投资者收益颇丰。从1977—1987年，它每年为投资者提供的收益率平均高达46%。即使在1991年美国经济衰退之时，它的净资产收益率仍超过32%。1991年初，沃尔玛百货的利润达到13亿美元，这一年，它在墨西哥城开设了第一家国际商店。

1992年，卖场平均面积达到22 500平方米的沃尔玛百货商店，已散布到美国45个州。公司也开设了6家采用“新观念”的购物广场，而且业绩令人振奋。

山姆·沃尔顿常说，他对于沃尔玛百货如此快速的急剧成长有过深思，虽然在他1992年春天去世时，沃尔玛百货已成为年销售额438亿美元的企业，利润高达16亿美元，每年开设150家商店，可是它仍然是乡村属性很重的企业。沃尔玛百货商店所在的社区，平均人口只有15 000人。

1992年4月山姆·沃尔顿去世时，沃尔玛百货企业集团已拥有37.1万名员工，旗下有1 714家沃尔玛百货商店，在美国还有208家山姆会员商店。当时，它只有6家购物广场，在美国50个州之外也只有8家商店（分布在墨西哥和波多黎各）。

矛盾中的欣欣向荣

在沃尔玛百货创办的最初5年，快速成长并非公司的主要目标，甚至没有人有这样的想法。但是，山姆·沃尔顿很喜欢最初几家沃尔玛百货商店的表现，因此他开始思索公司的成长问题。尽管最初七八家沃尔玛百货商店的

业绩已经非常好了，但沃尔顿仍然认为没有理由就此罢手。他对个中潜力看得很清楚。商店财源广进，可是他必须强化组织结构，并为促使企业成长寻求更合理的方法。

沃尔玛百货在20世纪60年代的成长非常可观（最初5年兴建了24家商店），山姆·沃尔顿也很喜欢这个时期。他觉得对他个人而言，这是最令人兴奋的一个阶段。他说："这相当于在零售业挖到了油井。"

但是，即使是如此有限的成长，也造成了沉重的负担，使沃尔顿背负了200万美元的债务。如果要让公司继续扩大，他必须想办法筹资摆脱债务。公开发行股票成为解决之道。沃尔玛百货公开上市后，资金源源涌进，公司也开始急剧扩张。

1970年，沃尔玛百货已拥有32家商店，收入达到4 400万美元。其后两年，它增加了19家商店，后来又增加了27家。到了1974年初，它已拥有78家商店，收入达到2.36亿美元，利润超过630万美元。

但是，它仍然是规模很小的连锁企业，连美国最大的100家零售企业的边都沾不上。因此，在这10年间，很少人注意到它惊人的成长，它的对手每年开设3～6家商店，而它每年平均开设50家商店。1976年，沃尔玛百货拥有125家商店，收入为3.4亿美元，两年后增加到195家商店，收入为6.78亿美元，到1980年，它已拥有276家商店，收入达到12亿美元。它的利润也节节上涨，从1970年的160万美元，增至1980年初的4 120万美元。

在山姆·沃尔顿的领导下，公司欣欣向荣，可是他对公司成长的速度和积极拓展的程度感到矛盾。

在20世纪七八十年代，成长确实是沃尔玛百货的发展重点，虽然山姆·沃尔顿担心成本失去控制，批评者对沃尔玛百货远离西南部根据地，向美国其他更接近大城市的地区发展，是否还能维持原有点石成金的神奇本事，也强烈存疑。

但是，山姆·沃尔顿预想的成长，范围很有限，并形成他与接班团队最主要的差异。他的关键策略是为遭到其他零售企业漠视的偏远小镇，引进规模适度的折扣商店。凯马特无意间帮了他很大的忙，因为它不愿进入人口不到5万的小镇，总部设在得克萨斯州吉布森（Gibson's）的折扣商店也特意避开人口不到1万的小镇。

山姆·沃尔顿专门向小镇发展的策略，受妻子海伦很大的影响。在他们婚姻生活最初的两年里，就搬了16次家，而海伦郑重声明，只要他不要求她住在大城市，她愿意跟随他到天涯海角。在她眼中，人口超过1万就算大城

市。这表示沃尔顿家人不会在任何居民超过1万人的地方落脚。山姆·沃尔顿因此把沃尔玛百货早期专注于在小镇发展并创下耀眼基业的成就，都归功于妻子。小镇策略也使沃尔玛百货成为地区性的连锁企业，而山姆·沃尔顿对此甘之如饴。他并不想一味地扩张地盘。他说："我向来立志成为全世界最好的零售商，而不见得是最大的零售商。我一直有点儿担心规模太大会妨碍我把事情做好。"

他满足于在城市外围建造商店，然后等待城市向郊区扩展。他拒绝诱惑，不肯直接进入大市场。格拉斯回忆说，许多人告诉他们："你们应该到加州开店。那里的机会太好了。"但是，他说："这么多年来，我们只是借着在最适当的地方设立配送中心，扩大这些城市外围的商业圈。城市居民大量流向郊区，因此我们的发展策略是前往达拉斯或其他地方，在郊区建造商店。这不是因为我们喜欢在最接近达拉斯的小镇开店，而是因为这是人口增长最快的地区。"

山姆·沃尔顿对建立沃尔玛百货企业帝国似乎毫无兴趣。他的次子约翰说，山姆·沃尔顿在谈及公司的成长时，"从不强调商店数目或收入增长。他只注重提高每一平方米卖场的销售量，以及哪里可以开新店和服务新的顾客。一谈及成长，他总是强调品质，以及能够衡量而又可以促进利润增长的事物"。山姆·沃尔顿的长子罗伯森说："家父关心的不只是数字，他也关心员工，以及整个公司代表的意义。"

制胜的中心辐射策略

沃尔玛百货早期的发展策略有一个关键要点，那就是在扩大经营之前，必须确定一个地区的每一家商店都运作良好。当然，山姆·沃尔顿也希望扩大沃尔玛百货连锁企业。他承认自己对此"心痒痒的"。他不希望把资产全部集中在一处，可是他也无意把企业扩展到更遥远的地方。李斯阁说："山姆没有用好高骛远的梦想和策略妨碍组织运作。"

罗伯森·沃尔顿指出，他的父亲一直担心业务扩展得太大，会妨碍现有商店的运作。他说："如果家父觉得我们失去了控制商店和使商店赚钱的能力，他就会毫不犹豫地停止扩展业务。他对成长本身没有什么兴趣，只想利用眼前的机会达到有利可图的成长。"

山姆·沃尔顿一直维持小镇发展策略，借着在一个地区集中设立商店，使市场达到饱和。部分原因是沃尔玛百货与凯马特之类的庞大企业不同，配送能力有限。在竞争对手穷于应付房地产谈判、都市区域规划法规、地方政治之际，山姆·沃尔顿避开一切麻烦，集中在一些地区发展，依靠配送中心或仓库保持对商店的控制。他希望配送中心能设在沃尔玛百货地区经理和总部办公室易于到达的地方。公司设立了几座配送中心，任何商店与配送

中心的距离都不得超过一天车程。

很多人怀疑沃尔玛百货有没有能力扩展到本顿维尔镇地区以外的地方，山姆·沃尔顿用行动逐渐消除了这种猜疑。山姆·沃尔顿和格拉斯知道，公司的成长取决于对旗下商店的供应能力。格拉斯说："我们在本顿维尔镇周围方圆300公里画了个圈，作为设立商店的范围。我们认识到，如果想让业务迅速成长，就需要另一个配送中心，因此我们决定设立第二座配送中心。华尔街分析家都在猜测我们有没有能力掌控这些远离本顿维尔镇的设施。1978年，我们在阿肯色州瑟西地区设立了一座配送中心，并在它周围画了个圈子，使它发挥预期作用。"

根据这种策略，山姆·沃尔顿可以在地图上决定在哪里设立某个地区的第一家商店。他会选择一个尽可能远离仓库的地方开店，然后逐渐把这个地区填满。他一个州接着一个州，一个郡接着一个郡地开店，直到这个地区的市场达到饱和。

沃尔玛百货把这种做法称之为"中心辐射策略"。沃尔顿虽然对这种策略得心应手，却仍拒绝以此加速成长。他相信，只要在"中心辐射策略"的架构内继续设立商店，就既能保证这些商店运作良好，也不至于碰到不自量力的情况。

在早期阶段，他唯一的愿望就是提供最好的价值和最好的顾客服务，而实际做法就是在每一家商店制造适当的氛围，吸引回头客。他坚信这种做生意的方式比其他主要竞争对手的做法高明，但并不代表他有建立企业帝国的野心。

接班人的新挑战

有一次，山姆·沃尔顿也表露过他的帝国美梦。他在1990年6月的股东会议上宣称，沃尔玛百货到2000年，营业额很可能达到1 000亿美元。在这次股东会议之前，沃尔玛百货一整年的营业额为258亿美元，而山姆·沃尔顿之所以提出这种似乎匪夷所思的预测，可能是因为在这一年，沃尔玛百货超越西尔斯，成了世界零售霸主。

山姆·沃尔顿站在费耶特维尔镇的阿肯色大学运动场跑道上，似乎对22个月后即将使他与世长辞的癌症毫无察觉，他豪气冲天地向在场的8 000名股东和员工挑战高呼："我们办不办得到？"

群众大声响应："办得到！"

这是对担任首席执行官的格拉斯的直接挑战，而在格拉斯看来，山姆·沃尔

顿的目标似乎遥不可及。毕竟沃尔玛百货花了30年的时间，才获得当时的销售成绩。两年后，山姆·沃尔顿在他出版的回忆录中，态度显得比较审慎。山姆·沃尔顿担心有人认为沃尔玛百货之所以能够成为全球最大的零售企业，完全是因为他担心公司不进则退。他在回忆录中写道，沃尔玛百货的规模，确实使贩卖商和供货商不敢再小看这家公司，可是规模太大也可能导致公司过于膨胀，与顾客的需求脱节或反应迟钝。

他表示，外在因素，尤其是华尔街，正迫使沃尔玛百货继续不断地成长。这等于是在暗示，如果完全由他做主，他不会让公司成长得这么快。为了维持公司的成长，“你必须随时考虑5年后打算怎么办，我觉得股市压力迫使我们必须做更长远的计划，以便能够在下一年和再下一年维持一贯表现，不仅是在获利能力方面，营业收入、毛利和这一类的事情，都必须有统一标准”。

换言之，为了让沃尔玛百货的股价持续上涨，让股东满意，公司必须继续成长。

山姆·沃尔顿对成长不胜恐惧，可是他的接班人却完全没有这种顾虑。他们在谈到成长时，表现得更为热切。格拉斯曾经表示：“我刚到沃尔玛百货的时候，我们一年的收入是3.4亿美元，利润为1 200万美元。今天，光是几家山姆会员商店的业绩就达到了这个标准。”此外，山姆·沃尔顿的接班人更愿意推动沃尔玛百货很需要而山姆·沃尔顿强烈反对的企业组织功能，以协调各种成长业务。

于是，促进企业成长成为新管理团队的核心挑战。山姆·沃尔顿提出的1 000亿美元收入目标，使接替他的管理团队能够理所当然地推动成长，甚至觉得这是一种挑战，必须在短短的8年内使收入翻四番。不过，他们也确实雄心万丈，因此，即使山姆·沃尔顿没有使出这种激将法，他们还是会积极寻求成长。

成长的最大动力——国际化与购物广场

事实上，在山姆·沃尔顿在世时，沃尔玛百货的一些成长计划就已经启动。两家最早的沃尔玛百货购物广场在1988年成立，第一家国际商店在1991年开张。不过，这两种主要的成长方针（建造购物广场和迈向国际化），在山姆·沃尔顿告别人世后才真正被全力激活。

因此，成长成为沃尔玛百货的重要趋势，而员工对这种发展是最兴奋的，因为沃尔玛百货20世纪90年代的急剧成长，使他们拥有的公司股票价值扶摇直上。至少有65万名沃尔玛百货员工拥有公司股票，占该公司在美国的所有员工的2/3。

购物广场对新一代领导人有如金矿。当初拟定这种构想是为了迎合日益强烈的一站式购物服务需求，它是从以前宣告失败的一种实验计划中蜕变出来的。之前，沃尔玛百货曾针对一站式购物设立实验性质的超级商场（hypermart）。这种巨型商场占地6万平方米，融合超级市场、一般商品、各种快餐和服务商店。第一家超级商场于1987年在得克萨斯州加兰成立。

罗伯森·沃尔顿说，超级商场之所以失败，部分原因是“缺少决心和焦点”。公司根本没有为这项计划拨出足够的资源。一般商品营销执行副总裁哈里斯说：“这项计划把大家搞得焦头烂额。我们从来没有设立过这么庞大的商店，里面有600名员工，存货种类也多得让我们无法应付。”销售不成问题，要赚钱却很不容易，因为正如哈里斯所说，“我们不知道怎么管理这么庞大的计划”。

超级商场虽然错误百出，却呈现一线希望：它们确实吸引了大批人潮。因此，沃尔玛百货的策划人员相信，错不在基本概念，而在执行不当。哈里斯说：“如果我们能够想出管理大商店的策略，赚钱应该不成问题。”

新的购物广场与超级商场并没有太大的差异，不过沃尔玛百货的工作人员在策划新商店时，舍弃了超级商场的高耸天花板和巨型拱门。哈里斯说：“超级商场的建筑物本身就是个庞然大物。它们就像一个过度膨胀的马戏团。”但是，沃尔玛百货在建造购物广场时，还做了最重要的选择：摒弃漠不关心的态度，以及手足无措的感觉。

1988年3月1日，第一家购物广场在密苏里州华盛顿市开张。这里原本是1977年开设的折扣商店，经过扩建成为购物广场。新商店占地近4万平方米，员工总数为450人，而且就像超级商场一样，提供食品和一般商品。

或许是对超级商场留下的伤痛记忆犹新，购物广场的计划一开始发展缓慢。不过，在山姆·沃尔顿的接班人接手之后，沃尔玛百货开始积极开设购物广场，到1994年8月已达到100家。第100家购物广场设在科罗拉多州格里利市，这里原本是1986年设立的折扣商店，也是沃尔玛百货在科罗拉多州的第一家商店，后来关闭改建购物广场。2002年，这家商店已拥有广达6.1万平方米的卖场和500名员工。

截至1996年，沃尔玛百货的购物广场增加到250家，2002年5月达到1 060家，其中有几家的年营业额超过1亿美元。与拥有高耸天花板、巨型拱门和多余楼面的超级商场相比，购物广场更为有效地利用了空间，成本效益也大得多。更重要的是，由于购物广场的组织结构与传统的沃尔玛百货商店类似（至少是在商品部门），经理人员从一开始对管理这些商店就更为得心应手。

购物广场每天24小时营业，除了出售一般商品，还有烘焙食品、熟食、冷冻食品、乳制品和新鲜蔬果。广场里面也有许多专营店，例如眼镜行、汽车维修中心、餐厅、照相馆、照片快速冲洗中心、美容院、银行和职业介绍所。这些巨大的商店通常占地3万~7万平方米，员工大约为350人，提供大约10万种货品，包括3万种杂货。

沃尔玛百货从购物广场的概念中，发现了另一种成长动力——杂货零售业务。2002年，美国杂货业一年的营业额高达6 800亿美元。

投资者起初对沃尔玛百货进军食品业务反应冷淡，因为这一行的竞争太激烈，利润太薄（这是经常听到的批评）。但是，就在这个时候，食品零售业开始涨价，而且涨幅超过成本增加的速率。沃尔玛百货从这种价格变动中看到机会。一般杂货每卖出一件货品通常只赚几美分，而沃尔玛百货收取的利润却比这个标准还低。它希望利用价格更便宜的食品吸引顾客上门，并看准许多购买食品的人会顺便逛到一般商品部门，购买利润更大的货品。

沃尔玛百货决定大肆推广这种杂货零售策略，关闭了几百家传统折扣商店，其中有些是因为不赚钱，有些只是因为地点太接近计划中的购物广场。传统折扣商店在改建成购物广场后，平均收入提高了一倍，这令公司十分振奋。

沃尔玛百货深知它对处理容易腐坏的食品和加工食品缺乏经验，因此大举投资杂货业务所需的基本设施，包括兴建两座巨大的配送中心，专门处理干货和容易腐坏的食品，并组成食品采购小组负责实地采购。沃尔玛百货知道，这些额外投资很值得，因为杂货部门预期增加的收入，绝对抵得过增加的作业成本。

沃尔玛百货的主要竞争来自凯马特，不过塔吉特也开始投入购物广场业务。格拉斯当时表示，这些竞争将为消费者带来很多的乐趣。

沃尔玛百货的业绩非常可观。到2001年，包括购物广场、山姆会员商店、折扣商店和社区商店在内，沃尔玛百货的市场占有率已达到16%，成为美国最大的杂货业者。沃尔玛百货购物广场的杂货销售量的增长速度比非食品销售要高出一倍。

发现海外市场的商机

正如购物广场和食品成为沃尔玛力量强大的成长动力，国际发展计划也强劲地带动了公司的成长。20世纪90年代初，沃尔玛百货与其他许多美国公司一样，开始放眼海外市场，发现新的商机。

罗伯森·沃尔顿和格拉斯指派马丁担任第一位负责国际计划的公司领导。马丁原来是公司的首席技术官，而他们希望他能够为沃尔玛百货创造另一个强大的成长机器。

罗伯森·沃尔顿和格拉斯为国际计划制定了明确的目标：未来5年，公司1/3以上的成长将来自美国之外的业务。这确实是极富野心的目标。他们希望公司有一半的成长来自食品业务，1/3来自国外，其余来自美国国内的沃尔玛百货商店。

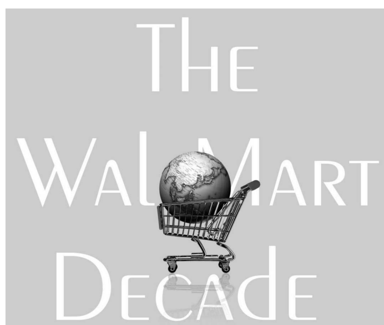
就像其他美国企业一样，沃尔玛百货的海外发展计划也面临许多挑战，包括应对完全陌生的语言文化、适应其他国家的法律法规、管理物流业务。它也碰到了各种意想不到的麻烦，比如严格的商店楼层区域规划法，韩国规定必须盖5层楼，中国规定要有地下室。财务业务也非常复杂，包括汇率波动、恶性通货膨胀、货币贬值等等。这一切都可能使沃尔玛百货招架不住、无法克服，甚至觉得不值得如此费事。但是，它却认定这些挑战都应付得来。

除了这些棘手的难题之外，沃尔玛百货在国外开设的每一家商店，都会引起当地媒体的注意。由于它是沃尔玛百货，由于它早已声名远播，它知道自己到任何国家发展，都不可能平静无波。《新闻周刊》写道："沃尔玛百货一进入新市场，就仿佛蛮牛冲进了瓷器店。报纸在标题上大做文章，股市激烈波动，本地零售商忙着紧急应战。"这是国际性的沃尔玛百货效应。尽管面临这些障碍，新管理团队还是决定义无反顾地投入国际市场。这是千载难逢的成长良机，不容错过。其他美国企业也在向海外发展，获得程度不一的成就，而且这些企业大多是以食品业务为主。沃尔玛百货希望它融合一般商品和食品，配合天天平价的策略，在海外市场赢得同样热烈的反应。

国际市场如此诱人，并不是因为美国境内已缺少开设新店的机会，而是未雨绸缪，以免有一天这种机会完全消失。新管理团队把国际发展计划列为必要策略。罗伯森·沃尔顿解释说："这里面的算盘很清楚。你不希望有一天醒来，突然发现'我们在美国已经没有办法发展。现在，我们必须到国外寻求15%的成长'，这将是危险的决定。"他们宁可稳扎稳打。罗伯森·沃尔顿说："我们知道犯错在所难免，而我们宁可一开始犯小错，并了解机会的好坏，以免以后犯大错。"

20世纪90年代初，沃尔玛还未启动国际计划，而2001年，沃尔玛百货的海外销售额已达到350亿美元。20世纪90年代令人瞠目的飞速成长，促使山姆·沃尔顿的接班人对他小心呵护塑造的组织结构进行了重新审视。这个新的管理团队意识到，他们必须做一些困难的决定，而这些决定可能改变整个公司的组织形态。

1. Sun Belt，包括美国西部和南部的亚利桑那州、加州、得克萨斯州、佛罗里达州等。——编者注
2. Frost Belt，主要指美国东北及中西部各州。——编者注



第四部分
打造成长引擎

沃尔玛百货飞速成长，公司不可避免地必须增加更多功能，变得更为复杂。

然而，即便规模再庞大，组织再复杂，分布再广泛，企业也不能脱离创始人的经营理念。

这么一来，新管理团队该如何拓展沃尔玛百货独特的企业文化，如何掌控这样惊人的成长呢？

第七章
忠于核心原则

沃尔玛百货很流行一种游戏。

这种游戏完全围绕着一个问题打转：“山姆先生会怎么想？”不论事情大小，沃尔玛百货的主管们几乎在做任何决定时，都可以玩这个游戏。

记者对这种游戏也乐此不疲。他们询问格拉斯、索德奎斯、李斯阁或库格林，想知道在这些人的眼中，山姆·沃尔顿会如何评价沃尔玛百货现在的庞大规模、壮观的员工阵容、收入和利润的快速增长。这种游戏没完没了，其中一种玩法，就是询问山姆·沃尔顿是否会对某件事情（例如20世纪90年代沃尔玛百货的文化）感到高兴。

这些问题的答案全部都是肯定的。索德奎斯说：“他会对公司文化得以顺利传承感到非常高兴。当然，他也会追问我们是否花钱花得太凶。”索德奎斯停顿片刻，然后含笑说：“他绝对会追问那些电话账单。他会单刀直入，询问经营公司业务究竟花了多少钱。他会追根究底，逼问我们是否做到了竭尽全力节省开支，以便为顾客提供最低廉的价格，而不是为了让公司赚更多的钱。”

新旧理念的碰撞

从山姆·沃尔顿手中接棒的新管理团队，非常相信创始人的经营理念，以及他所传播的企业文化。因此，他们经常询问：“山姆先生会怎么做？”

但是，他们与创始人有一个非常重要的不同：他们知道，要让沃尔玛百货如他们所愿急遽成长，必须壮大公司的组织层面，而这是创始人一直坚决反对的。

这个团队并不像山姆·沃尔顿那么小心谨慎，也不像他那么节省，但是他们对沃尔玛百货的前途更具深谋远虑，他们也更了解，要达到大家希望的成长目标，就必须建立创始人完全不能忍受的那种多层面的公司组织。

山姆·沃尔顿的接班人对公司成长采取积极的态度，认为公司无可避免地必须变得更复杂，增加更多功能。这种情况使他们脱离了创始人的管理方式和经营理念。因此，他们在采取他们认为必要的改变时，都按部就班，有条不紊，随时谨记沃尔玛百货公司是由一个从来不喜欢匆忙急迫，并对每

一分钱投资都斤斤计较的人建立起来的。尽管他们在做这些改变时，都会有点儿不得已的感觉。

因此，沃尔玛百货新一代领导人对有人觉得公司已变得与山姆·沃尔顿建立的企业大不相同的看法，感到很不舒服。因为这似乎暗示着新领导人在创始人去世后，擅自做出的各种改变，背离了山姆·沃尔顿的核心经营理念。其实不然。沃尔顿的接班人与山姆·沃尔顿本人一样忠于他的核心原则，坚决维持山姆·沃尔顿建立的企业文化。他们只是改变了为沃尔玛百货建立公司组织的做法。

新管理团队对于有人暗示沃尔玛百货在山姆·沃尔顿去世后，才变成活力丰沛及充满弹性的机构，也感到芒刺在背。他们迅速及正确地提醒每一个人，山姆·沃尔顿本人就是改变现状的大师、实验家，他赞成不时地进行调整，并且擅长调动主管，发掘他们的专长。他们也指出，20世纪90年代让沃尔玛百货改头换面的改革措施，有一些早在山姆·沃尔顿当家时就已经有了雏形。国际发展计划，以及把商品与食品融入一个巨型购物广场的构想，都是现成事例。但是，这两项计划实际上都是在创始人离开后，才被紧锣密鼓地积极推动。

尽管如此，曾与山姆·沃尔顿密切合作的管理团队成员，对有人认为沃尔玛百货在山姆·沃尔顿去世后才开始改变的想法，还是无法忍受。索德奎斯说："我们一直在改变策略和做法。（即使山姆仍然在世）我们还是会继续改变、继续实验、继续尝试新的事物。因此，我觉得如果山姆还在这里，光是过去10年中公司的规模、成长和机会，就会使我们变得非常不同。"

当然，在某些很重要的方面，2002年的沃尔玛百货仍反映出山姆·沃尔顿希望它变成的样子，至少是维持原样。商店仍保持昔日外观，只是卖场更大；公司的企业文化与山姆·沃尔顿在世时一样鲜活和令人振奋；公司标榜的仍然是"天天平价"；迎宾员照样热诚地迎接顾客上门；员工照样欢呼口号；"顾客第一"仍为公司最高准则；沃尔玛百货仍为朴实无华的公司。（公司1997年年度报告的趣味问答提出一个问题："公司的营业额中有多少是用来维持办公室运行的，从董事长一直到秘书？"答案是："2%。"换言之，总部办公室仍然是"必要的邪恶"。）公司最重要的资产仍然是商店。高级主管虽然无法照顾到每一家商店，可是他们仍然坚持到商店视察，而且表现得与创始人当年一样热心、敬业和观察入微。

杜绝官僚主义

但是，在许多方面，沃尔玛百货与山姆·沃尔顿创办和苦心经营的企业还是存在显著不同。这种改变源自公司惊人的成长，使得沃尔玛百货不仅变得

更为庞大，也更加复杂。

山姆·沃尔顿毕生都在防止沃尔玛百货公司变成庞大的官僚组织。20世纪80年代主管信息科技，后来主持国际计划的马丁说，山姆·沃尔顿坚信行政职能没有什么价值。他说："山姆根本不打算发展这些东西。他觉得人力资源部门的人只会顾着聊天，什么事都不做。他担心有了人力资源部门，基层员工在碰到问题时不会再找经理，许多意见会涌进人力资源部门，公司将不再有贴近商店员工的领导人。"马丁说，设立这些职能部门是由格拉斯和索德奎斯推动的。他说："如果我们没有设立这些职能，公司的成长会超越组织人员的负担能力。在这种情况下，你不可能成长，不可能创新或做出明智的决定，以保持竞争力。"

像格拉斯这些与山姆·沃尔顿密切共事过的人，对企业扩大难免形成科层组织丝毫不感到意外。格拉斯说："没有人决定要建立科层组织。这是随着公司成长而自然出现的。"他似乎针对沃尔玛百货说："你不可能避免掉进这种陷阱，制造出更多的阶层。以前有地区经理和区域经理向公司领导人负责，现在又多出了部门经理、营运主管，还有辅助人员、人事主管、各式各样的辅助功能。然后，公司又出现专门业务，需要特别的机构才能运作。公司变得越来越没有弹性。如果公司里面有6个阶层，而不是4个阶层，要做决定就更难了，执行决定也得花更多的时间。我们一直在试图防止这些现象发生。"

但是，格拉斯赞成企业成长，虽然他深知公司将为阶层变多而付出代价。新的领导人与山姆·沃尔顿一样，担心随着公司的组织架构越来越复杂，管理分布在广大地区的庞大的沃尔玛百货公司将更为困难。这些高级主管面对的任务也确实非常艰巨。由于商店众多，每天必须解决的突发危机此起彼伏，员工人数庞大，也带来许多必须有人负责处理的紧急事务。管理团队对他们能够悄悄地、冷静地、彻底有效地处理危机，感到自豪。

一次只管一家店

沃尔玛百货早年毫无官僚气息，由山姆·沃尔顿和他手下一批忠心耿耿的主管亲自管理。但是，随着组织的扩大，公司的内部结构也逐渐膨胀。折扣商店一度被称为第一部门（Division I），并被划分成几个区域，每个区域约有100家商店。同时，每个区域又被细分成几个地区，每个地区有7~9家商店。后来，第一部门被分成东区和西区（称之为第一部门和IA部门），一段时间以后，东区和西区又分别被划分成两个区。格拉斯发现，他与商店经理之间隔了5个管理阶层，因此，他指出，由一个人来管理所有的沃尔玛百货商店，根本不可能。他叫其他主管不要浪费精力，试图去管所有的事情，应该简化业务，尝试一次只管理一家商店。

如果格拉斯在20世纪90年代中期提出的论点适用于当时，那么这种论点到2002年也同样管用，甚至犹有过之。因为那个时候，沃尔玛百货主要分成几个重要部门：涵盖沃尔玛百货商店、购物广场、社区店的部门；山姆会员商店部门；国际部门；负责监督沃尔玛百货药房、眼镜行、汽车维修等其他重要业务的专门业务部门。

这些部门的领导人不会大吼大叫，不会大发脾气或公开发泄挫折感。他们知道要管理散布在美国和世界各地的无数商店非常困难，他们用冷静的态度告诉世人，他们有能力应对任何情况。他们一再强调，要管理如此庞大复杂的组织，唯一的办法就是不要把公司想得如此庞大复杂，只要把它看成一连串个别的单位就行了，而这些单位就是商店。格拉斯说："我们的管理方法是一次只管一家商店。你怎么可能同时管理年收入为2 400亿美元的所有零售业务？我一点儿概念都没有。不过，我知道如何管理零售商店，而且知道，只要能够让很多商店顺利经营，就可以达到2 400亿美元的营业额。但是，这些数字无关宏旨。"

2002年，在沃尔玛百货商店和山姆会员商店担任总裁兼首席执行官的库格林也同意这一观点，认为一次只管一家商店是上上之策，不过他也承认，由于公司组织过于庞大，不能不划分阶层。他说："我们尽可能把公司当成小公司来经营。这种工作确实很困难。我整天都会接到各地商店发来的电子邮件。你必须像经营小公司一样行事，所以我会回复所有的电子邮件。不过，为此我们必须拥有许多企业职能。虽然有人将这些职能视为公司内部不断滋生的官僚作风，但我们控制得相当好，让它们适度发展。"

权力一定要下放

沃尔玛百货越来越庞大复杂，使主管人员的工作负担越来越沉重。部分原因是因为公司飞速成长，迫使它一再增加管理人员。到2002年，它已拥有6个完整部门，负责处理公司的各项事务。

在沃尔玛百货创办之初，只有商店经理和山姆·沃尔顿，后来山姆·沃尔顿雇用了几个主管，协助他管理商店。但是，20世纪90年代，公司不得不一再扩大组织结构，增加管理人员，以适应公司的成长。到2002年，公司已有大约4 000名商店经理，由350名地区经理负责管理。

每个地区经理负责管理6～8家商店，由35名区域副总裁负责。每个区域大约有30～40家商店，分配8～10名地区经理。区域副总裁向6名部门主管做汇报，再由这些主管向美国沃尔玛百货商店和山姆会员商店总裁兼首席执行官库格林做汇报。

公司有50名资深副总裁，对20名执行副总裁负责，这些执行副总裁再对别

的执行副总裁或首席执行官李斯阁负责。根据这套系统的运作方式，商店经理、地区经理和区域副总裁必须保持密切联系。

商店经理知道他们需要或想要什么东西，必须找地区经理。他们很可能每个星期都要与地区经理至少见一次面，甚至更频繁地接触。地区经理碰到自己无法解决的问题，会找区域主管。区域主管每个星期有三天在辖区内实地视察业务，因此地区经理很容易找到他们。

在某些方面，区域领导最不好当，因为商店经理和地区经理都可以住在工作地点附近，而区域副总裁却必须住在本顿维尔镇一带，以便与总部办公室保持密切联系。只有辖区离总部办公室太远，不可能每个星期往返奔波的领导者，才可以免除这种舟车之苦。

每个星期一，区域副总裁通常分别搭乘公司的20架飞机，前往美国各地视察商店和经理人员，星期四回家参加周末的检讨会议。虽然手机、高速计算机和视频会议已经非常便利，但沃尔玛百货的决策者仍然希望高级主管每个星期都能亲自到总部开会。

区域主管星期一到达辖区后，会马上与地区经理联络，共同逐一检讨每一家商店的营运情况，决定有哪些问题必须解决。区域副总裁往往率先发现潜在问题，例如某个面包部门缺货，或者商店后面的货柜车太多，造成交通阻塞。

沃尔玛百货的规模非常庞大，因此不能不把权力下放给区域副总裁和地区经理，这些主管也必须迅速做出决断。李斯阁说：“你不能容忍无法接受这种企业文化的人。你不能任由问题存在而不处理。这对商店、对员工都很不好。因此，地区经理和区域副总裁必须积极介入，解决问题。”

星期四上午，区域副总裁返回本顿维尔镇，参加由库格林主持的会议，地区经理则通过电话旁听。

不可或缺的媒体关系与人力资源部门

沃尔玛百货不断成长，20世纪80年代的成长尤为惊人，并开始引起外界的注意。在此之前，媒体对这家美国西南部的小连锁零售商店表现得兴趣寡然。但是，沃尔玛百货的成长实在太迅速，旗下的商店在进入大多数社区时往往不受欢迎，有的社区甚至公然对它表现出敌意，它的运作方式也常常与区域规划和房地产法规产生摩擦，从而导致与居民、律师和抗议团体之间的冲突。媒体已无法对不断制造新闻的沃尔玛百货视而不见。

山姆·沃尔顿觉得，沃尔玛百货根本不需要与媒体拉关系。虽然属下向他施

压，敦促他加强公关团队，向投资者做宣传，可是他觉得这都是在浪费时间。他成功地避免让属下与媒体或华尔街分析师打交道。直到1989年，山姆·沃尔顿才准许沃尔玛百货成立媒体公关部门。在此之前，他觉得完全没有这种必要，即使最后终于让步，你也可以想象他是何等勉强。他不准这个部门多用人。一直到山姆·沃尔顿过世好几年后，公关部门仍然只有几名员工。

山姆·沃尔顿对成立完整的人力资源部门也毫无兴趣。20世纪80年代中期，当赖特被晋升为人力资源部门副总裁时，这仍是个完全没有吸引力的职位。赖特拼命想推掉这个工作，他不觉得自己是做人力资源工作的料子。山姆·沃尔顿安抚他说，他只是希望赖特帮他寻找和训练适合经营商店的人才。赖特最后勉为其难地答应了沃尔顿的请求，条件是他只做两年。山姆·沃尔顿告诉赖特，他希望尽可能限制人力资源部门的职能，因此赖特的手下寥寥可数。

但是，到了20世纪90年代，沃尔玛百货实在成长得太快，管理团队觉得必须找个有专业背景的人，主持相当规模的人力资源部门。他们期望这个新主管能够处理沃尔玛正逐渐浮现的各种人事问题。

彼得森在1994年出任人力资源部门执行副总裁时就知道，山姆·沃尔顿对委派高级主管主持人事很不以为然。他说："我刚来的时候，曾想象山姆·沃尔顿如果在世，我与他可能出现何种坦白的对话。他会说，'我不太确定我们需要人力部门。照顾员工是每一家商店经理的责任'。山姆相信，每增加一个不能直接推动销售和利润的机构，就会使经理人员更加远离他们的整体责任。"

但是，彼得森认为，这种时日已经一去不回。他说："那个时候，你几乎可以贯彻你所有的决定。"他到沃尔玛百货之后，首先面对的工作包括训练收银员。他说："现在要由总部来训练收银员是绝对不可能的，因为沃尔玛百货实在太大了。训练收银员的工作范围太狭隘，与我现在的角色和责任隔得太远。我现在的工作涉及更广大的策略性、全球性，更专注于整个企业的需求。"

发挥法律与政府关系部门的功效

这种进展需要时间，不过在20世纪90年代，其他企业功能也逐渐成长或出现。法务人员逐渐增加，1999年，公司只有30名专用律师，2002年增加至90人，而且近期（2004年）打算增加到120人。

山姆·沃尔顿连续很多年一直拒绝成立政府公关部门。库格林说："如果他知道我们在华盛顿设立了办事处，一定会从坟墓里跳起来。但是，我觉得

他会感到欣慰，因为我们在那里的人极度专注于可能损害我们企业的事务。尽管如此，拥有这么一个单位，还是让我们觉得很不寻常。在华盛顿设立办事处，显得公司自以为很庞大。”山姆·沃尔顿在世时，沃尔玛百货不想给华盛顿或任何人留下这种自以为“庞大”的印象。一名公司员工说：“那个时候，沃尔玛百货的想法是，我们不惹华盛顿，他们也不惹我们。每个人都希望保持这种井水不犯河水的状态。可是，一旦你成为最大的私人雇主、最大的公司，比任何其他零售企业拥有更多的商店，就不可能不引起华盛顿的注意。”因此，沃尔玛百货终于在1999年成立政府公关部门。根据一名公司员工的说法，这个部门经历了“痛苦的诞生过程”。2002年，也就是这个部门成立三年之后，仍只有4个人。沃尔玛百货的工作人员指出，许多公司设在华盛顿的游说办事处至少有20名专业人员。

2001年，汤姆·海德出任沃尔玛百货法律和公司事务部门的执行副总裁，并开始经常出现在华盛顿，偶尔还会有管理大约15家商店以上的地区经理随行。政府官员对沃尔玛百货的地区商店都非常感兴趣，也喜欢谈论他们在逛这些商店时的经验，却对更大的公司事务不感兴趣。海德说：“在他们眼中，我们这些组织人员只是一些穿着西装的模糊影子。每一名国会议员的选区内都有沃尔玛百货商店，或者希望沃尔玛百货到那里开店。选民会向他们询问：‘我们这里为什么没有沃尔玛百货商店？’我和他们一谈论公司事务，他们的眼睛就变得呆滞无神。可是他们一跟地区经理聊天，精神就来了。他们想知道这些商店的内部是如何运作的，这些货品是怎么来的，如何决定一家商店需要多少员工，如何决定在哪里开店。他们对一切事务都很好奇。”

2001年，海德有一次在华盛顿会见公平就业机会委员会官员。一名官员一上来就提到民众抱怨他们那里沃尔玛百货商店的结账柜台总是大排长龙。海顿尽责地把他的抱怨记下来后，会议才得以言归正传。

政府关系部门确实拥有一个重要的新角色：防止不利于沃尔玛百货的规定获得立法，以免公司受到伤害。李斯阁说，沃尔玛百货不会积极试图影响立法。他说：“我们现在不得不关心政府事务，可是我们并不试图利用影响力，促成对我们有好处却对国家不利的事情。我们不会花钱收买法律制定者，让我们得以利用庞大的规模获益。我们专注于可能损害我们或我们的顾客的利益的立法，因此我们的作为大部分集中在如何阻止这种法案成立上。”

如果山姆·沃尔顿对向政府游说的必要性怀有疑虑，那么他对公司主管与国际领袖促膝长谈，以争取沃尔玛百货在许多国家的好感的做法，也必定有同样强烈的感受。20世纪90年代初，出任沃尔玛百货国际计划首任首席执行官的马丁，坚信山姆·沃尔顿会很难接受公司领导与英国时任首相布莱尔或阿根廷前总统梅内姆会面及把盏言欢的情景。他说：“山姆当年看不出

这种政府事务有任何策略价值。但是今天，这是非常重要的任务。你不能不这样做。山姆或许很难了解这种公关技巧的价值。他或许会这样想我们这些与外国领袖打交道的人：‘这些人一点儿都不贴近业务。他们不是商人。他们卖的是什么？他们参加豪华晚宴，虚情假意地与人周旋，可是他们真的在为我们的顾客做事吗？’”

20世纪90年代，沃尔玛百货面临的最复杂的情势或许就是国际计划。在没有国际业务之前，山姆·沃尔顿和所有公司高层的工作都要简单得多。但是，在墨西哥、加拿大、英国、德国、阿根廷、巴西、中国、韩国、日本相继开设了沃尔玛百货商店后，有一些主管就必须经常到这些国家出差，监督当地商店的业务，因此工作越发繁重。2002年有一段时间，李斯阁也疲于奔命。他除了要在美国各地奔波，到处视察旗下商店，还要前往德国、英国、中国、日本和韩国视察业务。他说：“光是国际计划中的出差部分，就使我们的业务更为复杂。”

在介绍了沃尔玛百货日益复杂的业务主题之后，我们下面将对这个中心主题的其他层面，做更详细的讨论。首先将探讨沃尔玛百货的高级主管根据公司日益复杂的业务，调整企业文化的实际应用方式。

第八章
人再多，也能同心同德

山姆·沃尔顿希望顾客能感受到被重视。他希望让顾客拥有不同的体验，觉得在沃尔玛百货购物比在其他商店更满意、更有趣。为了让顾客感受到沃尔玛百货工作人员的关心，公司上下毫不懈怠地努力，这亦成为沃尔玛百货企业文化中最重要的特色。

这种特色在沃尔玛百货商店仍然非常显著，也非常强烈。门口有迎宾员殷勤地接待顾客，店内的员工也在努力贯彻三米微笑原则。商店仍然以天天平价作为号召，员工仍然面带笑容地在商店里穿梭。本顿维尔镇购物广场的经理加里·雷恩斯认为，这种企业文化的特色主要在于如何对待顾客。他说："如果你把顾客当作自家人看待，在大多数城镇，他们自然就会变成你的家人，而且绝对会成为你的朋友。"

不改山姆文化

山姆·沃尔顿继承人面对的一大问题，就是应不应该坚守山姆·沃尔顿发展出来的企业文化。答案绝对是肯定的。接下来是另一个问题：与20世纪七八十年代在山姆主持下的沃尔玛百货相比，90年代初的公司组织已经大不相同，在这个时候用什么方法落实这种企业文化最恰当？

沃尔玛百货90年代的飞速成长，使许多情况发生改变，其中最大的改变就是管理团队在整个组织中推行山姆·沃尔顿的企业文化的能力。

格拉斯和其他高层领导人接手公司后，从未想过要更改以往运作得非常好的企业文化，并一直坚守核心原则。新管理团队的成员都接受过山姆·沃尔顿的亲自熏陶，学到了他的文化理念。他们真心相信，沃尔玛百货1992年的收入之所以能够达到将近440亿美元，企业文化功不可没。沃尔顿的企业文化并未受损，没有人企图加以修改。

但是，新管理团队在开始推行这种文化时，碰到了一个根本问题：公司的规模实在太大，组织太复杂，分布太广泛，他们实在无法效仿山姆·沃尔顿循循善诱，亲自推广企业文化的做法。

格拉斯不可能像山姆·沃尔顿一样，亲自造访那么多的商店，因为从他开始协助管理公司的时候起，公司拥有的商店数量就已经太多了。但是，一旦

到了店里，他与山姆·沃尔顿同样充满威信，同样严格鞭策商店经理。有一次，他到纽约州北部的沃尔玛百货商店视察，特别叮咛商店经理不要用少数几种货品与对手杀价竞争。他说，即使真的杀价竞争，也应该用多种货品掀起大战，而不要采取守势。反正对手一直觉得我们咄咄逼人，不如干脆放手大干一场。

李斯阁到商店视察时，特别注意企业文化的落实情况，而不是只看货品是否供应充足，因为调度货品是商店经理的责任。“员工是否友善？柜台收银员有没有向顾客道谢？经理与员工的关系如何？能不能感受到他们彼此之间的交流？”他能够根据员工是否有意找他谈话、是否要求他一定得到他们的部门参观，来判断商店的运作情况。“如果商店有问题，员工看到我，不等我走过去，隔三个货架就会转身走到后面，等我过去私下谈话。一般人不会掩饰他们的感受。我可以依此判断他们对公司是否满意。”

但是，李斯阁忙得没有办法经常到商店视察，这令他觉得十分遗憾。他说：“我没有办法像山姆·沃尔顿一样经常到商店里看看。山姆这个董事长非常幸运，因为他先有格拉斯和休梅克这两个得力帮手，后来又有格拉斯和索德奎斯。这使得山姆每周都能抽出三四天时间到商店视察。但是，我们现在有了国际部门和其他业务，运作方式不能不改变。例如今天，我就得参加有关收购业务的会议，讨论日本地区组织重整的过渡期问题。这些事情不能交给别人处理，我不能缺席这种会议。因此，现在的情况有点儿不同。”

分工推广企业文化

沃尔玛百货的领导人在面对这种问题时，绝不会舍弃全部或部分企业文化。相反，他们决定设法让山姆·沃尔顿的文化信息散布到整个组织中。他们不可能像山姆·沃尔顿一样，驾驶小货车或小飞机，一年到头到所有商店宣扬文化理念，但是，他们可以调整组织结构，让下属的其他经理人参与传播这些信息。

山姆的次子约翰·沃尔顿，2002年时也是公司的董事会成员。他说：“公司的企业文化确实在演变，可是核心原则始终如一，演变的是我们执行这些原则的方法。家父是个了不起的人物，他在世的时候，每天都与员工碰面，并不断强化这些原则。现在的管理团队所用的方法是将这些原则纳入整个体制中，这是家父在世时，我们根本不需要做的事。不过，管理团队做得很好。他们在组织系统和实务运作上找到了各种方法，把家父凭着本能进行的加强企业文化的任务变得体制化。”

约翰·沃尔顿所谓的“把企业文化措施体制化”，显然意指目前的领导层较少到商店视察，于是他们把视察商店变成了一种制度，明确规定这是所有公

司主管的责任。

随着总部办公室的职能越来越多，一些原本属于最高领导层的权力逐渐转移给比较下层的主管，尤其是部门经理和地区经理。这种做法比较合理，至少为高级管理人员减轻了很多负担，使他们不至于疲于奔命。

管理团队很清楚这种决定的影响。某些权力必须下放给最接近商店的主管，包括部门经理、地区经理和商店经理。但是，将如此重大的权力下放难免会造成一些风险。较下层的主管可能不了解这种新责任的重要性，可能不知道怎么实行企业文化，可能觉得应该把时间拿来做更重要的事情，因此让整个组织维持一贯的企业文化就变得更加困难了。

山姆·沃尔顿的接班人准备迎接这种风险，因为大家共同推广企业文化，是唯一实际且合理的做法，虽然山姆·沃尔顿当年完全能单独挑起这个担子，而且他做起来举重若轻。

与这个重大使命相比，其他决定似乎简单多了：一年兴建多少商店，拨出多少资金用于每年的投资，把多少财力用于维持现有计划（与新计划相比），等等。与如何践行山姆·沃尔顿的企业文化相比，这些问题显得直截了当得多。

将企业文化体制化

但是，格拉斯和其他同仁知道，他们别无选择。他们从一开始就认定不能舍弃山姆·沃尔顿在企业方面特有的智慧，事实上，他们要把山姆·沃尔顿的企业文化和理念变成整个组织最重要的核心能力。这个决定迫使他们不得不面对一个最棘手的问题：如何确保把他的智慧传播给适当的地方、适当的人？

新领导人首先把第一线的经理人变成了这种文化的主要传达者。约翰·沃尔顿表示，他父亲的接班人把加强企业文化的工作“体制化”，就是这个意思。

这种权力转移似乎很合理。毕竟，地区副总裁管理的是关乎数十亿美元的收入，而且他们还是新沃尔玛百货里最接近山姆·沃尔顿的角色。他们经常到商店视察、传播企业文化、试图搜集山姆·沃尔顿当年用黄色便笺本记下来的最新的市场情报。

李斯阁说：“与10～15年前相比，现在的区域副总裁必须拥有与山姆·沃尔顿更相近的才干。现在的首席执行官不可能为全公司130万名员工解决所有问题。如果在公司成立之初，最高管理层碰到的也是这么多的问题，他

们同样不得不采取现在的做法——派四五十个人专门负责处理这些问题。”

以前必须由高级管理层处理的许多问题，现在在较低层就解决了。管理团队觉得，根据公司目前的情况，不可能有别的方法处理这些事情。此外，鉴于沃尔玛百货庞大的规模，不但必须把权力下放给较低层的管理人员，这些经理人也必须能够迅速、果断地解决各种问题。

把权力下放给较低层的管理人员，并不表示高层管理团队放弃传播公司企业文化的责任。格拉斯和索德奎斯，以及后来的李斯阁和库格林，仍然是这种文化最主要的传播者。但是，他们主要是在众多员工聚集的场合传扬这些信息，例如一年两次在达拉斯和堪萨斯市举行的经理人员会议，以及一年一度在费耶特维尔镇举行的股东大会。

打造稳定的员工队伍

新管理团队在传播企业文化上必须扮演重大角色，可是他们明智地选择把时间用在加强能够落实这种文化的措施上，而不是试图直接把这种文化传播给全球各地的每一个员工。高层管理团队选定的第一个，也许是最重要的一个措施，就是留住员工。尽可能避免新人在进入公司后不久就离开，这一点，对沃尔玛百货显然很重要。因为如果人员流动频繁，就很难将企业文化灌输给员工。

20世纪90年代，沃尔玛百货按工时计酬的全职和兼职员工的年流动率在47%~50%之间。到90年代末，这一数据达到令人咋舌的70%，比前几年高出40%。这种情况是若干因素造成的：规模更大的沃尔玛百货商店和购物广场不断增加，这类商店的平均员工人数多达650人，而非以前的200人；每周7天、每天24小时营业的商店的数量也在增加，对这些商店的经理而言，要抽时间与员工沟通越来越困难，要跟在不同时间段上班的员工说话就更不容易了；1992—2000年，美国的失业率从7.5%降到4%，使就业市场的竞争越来越激烈。

人力资源部门执行副总裁彼得森决定积极处理这个问题，并制定目标，务必把人员流动率降低一半，减至35%。他说：“我的脑袋可能真的有问题，想把员工流动率降低一点点都非常困难，因为劳工市场现在严重供不应求，失业率大幅降低。这是劳方市场而不是资方市场。”

彼得森在检讨人员流动频繁的问题时，发现了另一个严重问题：在公司服务不满一年就离开的人，有将近一半（47%）做不到90天就离职了。这种情况白白浪费了培训成本，并造成招聘开支大增。面对这么高的员工流动率，要推动企业文化的一大支柱——尊重个人，对高级管理层必然构成极

为艰难的挑战。

彼得森的团队竭力寻找问题的根源，并设法予以解决。他们直接找到员工，问他们为什么不在公司继续做下去。他们主要依赖两种反馈指针：从公司一年一度的基层人员调查，搜集超过70万名员工的想法；对分散于美国各地、担任各种不同职务的100名员工做深入访谈。

一些员工指出，他们所在的商店在过去3~5年中的用人水准显著降低。因此，公司重新调整了招聘标准，拟定面试准则，并重新培训经理人员，加强他们的面试和选人技能。另一项发现是，有80%的新人培训项目集中在他们进入公司的最初5天中。这种程序显然有必要修改，因为员工在进入新工作环境的最初几天所要吸收的技术信息过多，因而未能与管理人员建立联系，但是，沃尔玛百货认为这种联系比什么都重要。彼得森指出：“他们太强调学习沃尔玛百货的计算机系统，却没有先向新人介绍我们卓越的人际关系文化。”

彼得森改变优先次序，让新人培训程序更重视建立人际关系，并调整学习次序，将整个培训活动比较平均地分散到新人加入沃尔玛后的最初90天里。这些努力使一些商店的新人流动率降低到25%，整个公司小时工的流动率，也从70%降到略低于50%。

让基层主管成为企业文化代理人

高级主管努力推动的第二种落实企业文化的措施，就是把基层主管变成企业文化的代理人，让他们明白这种文化的精髓，并知道如何把这种文化传播给其他员工。20世纪90年代中期，这成为库格林的一项主要任务，事实上，他似乎也是担任这项工作的不二人选。几乎每一位山姆·沃尔顿的接班人都冷静、温和、彬彬有礼。

而库格林却有别于同侪。他的块头很大，个性鲁莽，仿佛上了年纪的美式足球后卫。他于1979年进入沃尔玛百货，第一份差事就是担任安全事务部门的副总裁，这种安排绝非偶然。他的妻子对他找上这份工作不太满意。他们第一次到本顿维尔镇时，她看到当地周报当天的头条新闻居然是“本顿维尔镇装设第一个红绿灯”。她不断追问丈夫，他为什么想到这种小镇工作。她对山姆·沃尔顿要求库格林在清晨5点30分去面谈，也有点儿恼火。

为了安抚妻子，库格林向她保证，他在沃尔玛百货做满三年就走人。但是，过了好几个三年，他还留在沃尔玛百货，并建立起敢做敢当、个性直率、意志坚强的声誉。一名沃尔玛百货的工作人员如此描述库格林：如果他在走廊上与某个人发生争执，他不会邀请对方到他的办公室私下解决，

而会当场气势汹汹地逼问对方，直到得到他想要的答案。

库格林对执行任务很有一套。1995年底，新当上沃尔玛百货营运部执行副总裁和首席运营官的库格林觉得，负责公司不同部门的5个资深副总裁偏离了工作重心和共同理念。他们向属下传播企业文化信息，可是5个人传播的信息不尽相同。

库格林找了一个周末，把这5个人叫来召开了一系列紧急会议，要求他们把传播企业文化的努力集中在5个最重要的方面，这也是山姆·沃尔顿随时挂在嘴边的五大要点：准备充裕的存货、正确定价、显示价值、收钱、教导他们。

这是库格林简单扼要的说法，表示要把生意做好就要确保产品供应充足，有适当的定价，向顾客显示他们为什么应该购买这种产品，确保收银员在收钱时殷勤待客，使顾客愿意继续上门。“教导他们”意指公司要为商店和地区经理提供明确的准则，以协助他们培训商店员工和部门经理。

这种思想灌输需要时间，可是库格林欣慰地发现，这些主管后来根据这五大要点都形成了自己对宣扬企业文化的体系。

有一段时间，他发现主管人员对企业文化缺乏明确的关注点，而地区经理在使用科技产品方面也存在着严重的问题。他知道，如果经理人员对新科技不热衷，就绝不可能达到“追求卓越”的目标，而这是山姆·沃尔顿建立的企业文化的三大基本信仰之一。

公司投下巨资，发展名为“Telxon”的可携式条形码阅读机，用以追踪存货和协助经理人员维持充裕存货。但是，这种系统显然没有发挥应有的功能。库格林起初不懂商店员工为什么不能好好地了解这种新科技，后来，他顺着指挥系统向上追查，发现这与地区经理存在很大关系，因为他们拒绝学习如何使用这种科技产品。

库格林决定立刻解决这个问题，他召集225名地区经理到堪萨斯市参加冬季会议。在会议室关上门后，他发给每个人一套Telxon 960系统，测试他们对这种系统的操作能力。只有24%的经理通过了测试。库格林宣布，他将给他们9天时间恶补。当9天后再度举行测试时，他可以感觉到这些经理在这段时间内，都在全心学习如何操作这种系统。这一次，有超过99%的经理通过了测试，有一个人“下岗”。从这以后，库格林与首席技术官密切合作，以确保高级主管在熟悉公司使用的所有新科技时都不会感到害怕或排斥。

沃尔玛百货利用Telxon和其他各种提高生产力的工具，使美国在20世纪90

年代末的生产率大为提高。麦肯锡公司的一项研究结果显示，1995—1999年，美国经济生产力的进步，有25%是沃尔玛百货的功劳。

库格林是一个很好的例子，反映出高级主管了解他们不可能亲自到每一家商店传播企业文化，只能专注于企业文化的各个层面，并向每一位员工强调这些重点。他们希望借着口头传播强调一些经验，为全公司130多万名员工树立榜样。

20世纪90年代初，库格林决定强调他觉得非常重要的一件事：商店经理应该亲自到卖场关心员工和顾客，不要老是待在办公室里。库格林认为，这种企业文化（尊重个人，并为顾客提供最好的服务）比什么都重要。山姆·沃尔顿的一个企业理念就是，如果你想要商店员工好好关心顾客，你就得好好关心商店里的人。

在24小时营业的购物广场，新沃尔玛百货公司的经理人员发现，他们即使有心多到卖场巡视，也没有办法腾出这么多时间，因为他们不仅要管理六七百名员工、招聘人手，还要主持新人培训计划。这些工作使他们可以振振有词地留在办公室里。但是，库格林对这种情况还是看不过去。有一次，他到一家山姆会员商店视察，在卖场怎么都找不到经理。员工后来告诉库格林，他们难得见到经理，因为他老是待在办公室里。于是库格林拿着一把大锁找到经理办公室，把门锁上，不让这个可怜的家伙进入自己的办公室，迫使他把更多时间花在商店里。这个举动的用意非常明显，库格林的这一釜底抽薪之计立刻传遍公司。从那以后，公司经理都尽可能做到少待在办公室里。

永远的本顿维尔镇

第三种落实企业文化的措施，就是山姆·沃尔顿的接班人决定继续把企业组织集中在本顿维尔镇。

如果有人问，管理遍布美国和世界各地拥有几千家商店的新沃尔玛百货公司，是如何做到的？几乎每一位沃尔玛的高级主管都会给出意想不到的答案：这根本不可能。

但是，这些主管会紧接着解释，他们并不是在管理几千家商店，他们一次只管一家商店。这就是沃尔玛百货的管理秘诀。

在实践中，这表示沃尔玛百货大部分的高级主管都住在本顿维尔镇或附近地区，而他们每周都有一套固定行程：星期一上午赶到外地辖区，到辖下商店视察，评估这些商店有什么问题，周末回到本顿维尔镇总部，参加星期五和星期六的会议，向上司报告业务情况。在周末的业务检讨会上，针

对某一家商店的问题进行讨论，是常有之事。公司主管们所谓的一次“只管一家商店”，就是这个意思。

沃尔玛百货这种迅捷的市场情报搜集系统十分有名。通用电气公司前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇在认识了山姆·沃尔顿，并见识过沃尔玛百货每个星期的主管会议后，也对这种做法赞不绝口。

美国没有几家大企业能够像沃尔玛百货一样，如此迅速地从各部门和各单位获得反馈。

格拉斯和后来的李斯阁都非常了解，在每个星期开始和结束时，让高级主管聚集在总部办公室研商业务，对公司帮助极大。这种制度使高级管理层得以掌握在某个时候，应该强调和传播哪些文化信息。

重要的周六晨会

没有什么比周六晨会，能更鲜明地展示出沃尔玛百货管理团队传播企业文化的方针。之所以每周六上午开会的制度行得通，就是因为他们把一切集中在本顿维尔镇。高级主管每个星期借此与较低层的同事接触，了解一些实际的业务情况（商店每个星期的业绩、畅销和滞销的货品等），并继续领悟企业文化（不只是一起呼喊口号，而是听取一些员工如何为顾客提供特别服务的故事）。

当初由山姆·沃尔顿掌舵时，这些会议与企业文化没有什么关系，主要是让每个人了解公司又收购了什么，投资了多少钱等。但是，有些时候，他们也会讨论过去一周中公司所犯的错误，并从中吸取教训。这种学习程序促使山姆·沃尔顿发展出他的企业理念和文化准则，而且多年来一直力行不怠。

山姆·沃尔顿深信主管人员在周六上午参加会议是理所当然的，因为商店经理和员工星期六也得上班。他认为，当其他同事在商店里工作的时候，如果主管跑去打高尔夫球或野餐，看起来很不合适。后来，山姆·沃尔顿越发觉得这些会议对于创造和培养企业文化，也极有价值。在这些会议中，他尝试用各种方法吸引大家的注意力，包括亲自表演阿肯色大学美式足球队的欢呼方式。他希望这些会议在富有教育性的同时，也能充满乐趣。后来，每周六的会议都会有一个人负责领导大家呼喊公司口号，山姆·沃尔顿也经常亲自带头做这件事。有时，山姆·沃尔顿还会带领大家做体操或唱歌。此外，霍尼维尔公司（Honeywell International）前董事长兼首席执行官，也是《执行》（*Execution*）一书的作者拉里·博西迪，以及金融巨子沃伦·巴菲特和韦尔奇等商界名流，都曾在这些会议上出现过，并向大家发表演讲。喜剧明星乔纳森·温特斯也曾在会上亮相。还有一次，山姆·沃尔

顿请来传奇拳击手雷欧·纳德，两人当场表演了一场拳击比赛。

有时，山姆·沃尔顿会点名批评某个工作态度不佳的员工，开会的内容和形式也常常不确定，并带给人意想不到的色彩。山姆·沃尔顿偶尔会转头看着某个主管，下令他代为主持会议，因此，从来没有人敢在这些会议上打瞌睡。

每周五上午，许多主管还得参加气氛比较严肃的商品营销会议。营运上碰到的各种问题都将在这些会议中被提出来，而经理人员必须在接下来的一个星期设法解决。一名经理表示，在沃尔玛百货公司，从来没有任何问题拖了一个星期还不解决，至少没有人认为可以让问题拖这么久。

山姆·沃尔顿相信，应该保持轻松愉快的气氛，因此周六晨会经常包括一些娱乐活动。有一次，沃尔玛百货的安全主管参加了吐柿子核比赛，当靶子的是公司的首席法律顾问。娱乐对沃尔玛百货的文化非常重要。娱乐可以消除人际关系中的障碍，而公司的企业文化就是要在经理人和基层员工之间建立感情。山姆·沃尔顿在动脑筋想各种娱乐的点子时，其实也在小心地推动这种企业文化。

由于周六晨会通常会报告机密的销售数字，因此与会人员都经过仔细筛选，外人难得有机会列席。本书作者经过一再努力，终于获得邀请。我在2002年10月的一个大清早，兴冲冲地赶到会场。会议在总部办公室的礼堂举行。这个礼堂大约可以容纳300人，周六总是座无虚席。墙上挂着印有山姆·沃尔顿名言的紫色布幅。有一幅写的是：“逆流而上，另辟蹊径，不墨守成规。”另一幅是：“感激同仁对公司的一切贡献。”墙壁的另一边挂着设有沃尔玛百货商店的国家的国旗。

公关代表特别提醒我，要我遵守约定：不能公开在会上听到的任何财务资料，也不能直接引述任何人的谈话。我在心里嘀咕，这么一来，能写的就只有李斯阁穿着T恤衫和牛仔裤出席会议了。

我听说当天的主题是“文化星期六”，这意味着企业文化将成为这一天会议特别强调的重点。但是，根据我对这些会议的了解，每一次的周六晨会的主题都可以称之为“文化星期六”。

我急切地期待着那些传说中的周六会议上的意想不到的节目。礼堂一侧的一群沃尔玛百货员工冲上讲台，领导大家欢呼公司口号，使会议在热烈的气氛中展开。李斯阁接着花20分钟，分析了世界政治和经济形势，用与平时一样的平静务实的语气谈论着各种有利和不利的发展。最后，他向大家道歉，表示他必须先告退，因为他当天下午要搭13个小时的飞机前往韩国（接着到中国和日本，全部行程要6天），而他出发前想先回家陪陪家

人。他保证参加下周六的会议，虽然到时候他可能因为时差不能准时。

接着，会议进入有趣的部分。主持人介绍了在场观众中的一些人：一名求职者、一名经理的女儿、沃尔玛百货中国公司大陆的首席财务官。有几个人因长期在沃尔玛百货服务，获得了嘉奖。有个领奖人在商店企划部门工作，前后协助开设了1 000家商店。

门户开放

第4种落实企业文化的措施就是门户开放政策。为了加强员工与主管之间的联系，大公司一般都奉行门户开放政策，让员工能够绕过几个管理层，直接向最高级的主管投诉。但是，这种政策经常有名无实，有时是因为高级主管工作太忙，无法遵守开放的承诺，也可能是因为员工胆子太小，不敢找上门。

沃尔玛百货也推行这种政策，并试图让它发挥实际效用，因为公司企业文化的一个要点就是尊重个人。这表示，高级管理层必须尊重下属。保持开放是这方面一个很重要的步骤。高级管理层借此向下属表明，他们声明要让沃尔玛百货的文化传播到整个组织中，绝非只是说说而已。

沃尔玛百货的领导层并不讳言开放政策的一大效用，就是让工会更难渗透到他们的商店里。他们认为，只要基层员工能够向最高层发泄不满情绪，不管是真的委屈或只是他们的想象，这些员工就没有必要非得向外人求助不可。

山姆·沃尔顿在回忆录中说，他觉得必须让门户开放政策发挥效用，如果他要在美国各地飞来飞去，告诉员工他是他们的伙伴，他至少必须倾听他们的不平之鸣。当然，没有任何门户开放政策能比得上山姆·沃尔顿亲自造访商店，这样，员工或经理就能够直接向大老板陈述他们觉得很重要的事情，不必想办法绕过经理越级投诉，也不必写信——大老板就在眼前。他们甚至不必走进他的办公室——他就在你的店里。

但是，随着沃尔玛百货的规模越来越大，管理人员越来越多，要找到比直属经理（他很可能就是投诉对象）更高级的主管，可能没有那么容易。打听高级主管的姓名，向他提出投诉，不仅需要花费时间和精力，而且需要勇气。

山姆·沃尔顿当家时，实行门户开放政策可能比较容易，可是新管理团队接班后，这种政策仍然在继续发挥功效。有些领导人更是想尽办法，测试这种政策的效能。

沃尔玛百货公司的每一个高级主管，都有一些他们津津乐道的有关门户开放政策的故事。李斯阁经常提及的一个是：2001年的一个星期天，他在家里收到一名员工寄来的包裹，里面有一封信和一些照片，内容是有关他所在的商店打折促销的一些商品，违反了公司除了货品正式减价之外，不得打折促销的政策。李斯阁立刻联络资深营运人员，后者发现这封信所写的全是事实。违规的打折措施立即被停止。李斯阁认为，这个例子充分显示了员工该如何利用门户开放政策处理他认为只有直接告诉首席执行官才能得到迅速反馈的问题。

正确实施落实企业文化的措施，意味着当公司在以各种方式成长之时，企业文化仍能得以继续顺利运作。这些深深受到山姆·沃尔顿的企业文化熏陶的接班人，对于施行这些措施，比管理公司，获得惊人的成长更加自如。不论管理公司和获得成长有多么困难，新管理团队都决心保持强劲的成长动力。而向海外发展，则对他们构成了最艰难的挑战。

第九章
走出美国

和购物广场及杂货业务一样，美国边界之外的业务，对推动沃尔玛百货的成长发挥了极大的作用。

山姆·沃尔顿并没有向海外发展的雄心壮志。他把精力全部用于促进美国国内连锁折扣商店的成长上，认为发展海外业务是很久以后的事情。他的次子约翰说，他满脑子都在想怎么服务特定市场和把握特定机会，很少想到扩展公司势力，例如到哪些国家开店。他的长子罗伯森也表示，他的父亲最关心的还是美国国内的业务，对于在某个国家设立几十家商店没什么兴趣。山姆·沃尔顿在世时，公司所有的业务都集中在美国。

山姆·沃尔顿在海外旅行时，当然也会想象海外市场提供的商机，并期望沃尔玛百货有一天能够为全球顾客服务，不论这一天有多么遥远。他觉得沃尔玛百货能够协助提升世界各地民众的生活水平，就像它一直在协助提升美国民众的生活水平一样。

1991年，山姆和罗伯森来到墨西哥城，视察公司的第一家国际商店。这家山姆会员商店将在当年的晚些时候正式开业。这是山姆·沃尔顿唯一一次参与国际商店的实践。但是，山姆·沃尔顿只要听到人家吹嘘沃尔玛百货已成为全球零售业霸主，就会忍不住皱眉头。他担心这种自大的心态会侵蚀公司的意志力。因此，他从来不会对着世界地图勾画适合沃尔玛百货开店的国家。

飞速拓展海外市场

另一方面，新管理团队对于向海外拓展业务成竹在胸。他们知道，一直按兵不动，等于坐视对手在其他国家抢先建立稳固据点，掌握重要的竞争优势。此外，再怎么观望，沃尔玛百货都不可能彻底摸清复杂的国际业务形势，并在其他竞争者加入战局前纠正所有错误。

对于美国公司，到海外发展业务的确存在很大的挑战和风险。除了麦当劳、肯德基和必胜客等少数快餐连锁店外，没有一家够分量的美国零售业者成功打入过国际市场。在美国国内，它们拥有采购优势、商誉和庞大规模带来的成本效益，可是这些能力很难输出。

沃尔玛百货克服了这些困难。20世纪90年代，沃尔玛百货的国际计划飞速成长，对公司整体财务的重要性也迅速扩大。从设在墨西哥的第一家商店开始，到2002年4月，沃尔玛百货在海外已拥有1 186家商店，员工总数达到30万人。2001年，沃尔玛百货的海外营业额超过350亿美元，比2000年增加近10.5%。2001年，国际计划销售额占沃尔玛百货总体收入的近16%，营业利润为14亿美元，较前一年跃增31.1%。沃尔玛百货商店已出现在9个国家，包括墨西哥、加拿大、阿根廷、巴西、英国、德国、中国、韩国和日本。它之所以看中这些国家，是因为它们人口众多，而且拥有强大的中产阶级。

在短短几年内，沃尔玛百货已成为墨西哥和加拿大最大的零售企业，在英国，它排名第三，在亚洲，它也取得了辉煌的成就。外界称许它协助遏制了墨西哥的通货膨胀，降低了英国的生活成本，协助促进了中国大陆地区的配送系统革命。虽然它只收购了日本第五大零售企业西友公司（Seiyu）的部分股权，可是单凭它决定投入日本市场，与当地业者正面竞争这一点，就迫使日本零售企业掀起改革之风。但是，沃尔玛百货在南美和欧洲的势力仍然非常有限，业务也有待改进。与自由放任的美国市场相比，欧洲的人力成本更高、工会更强硬、管制环境更严格。面对这些障碍，沃尔玛百货把欧洲业务控制在英国和德国。它在英国发展得相当不错，在德国则优劣参半。

移植企业文化，至关重要

向海外发展，不仅面临物流、运输之类的技术限制，也必须设法把企业文化融入国际业务。这种文化已成为沃尔玛百货的核心能力，对公司的成就贡献极大。管理团队无法想象在建立海外市场的同时，却不输出迎宾员、沃尔玛百货的欢呼、山姆·沃尔顿的至理名言和理念、顾客至上和天天平价，以及企业文化的其他部分。索德奎斯坚持认为，输出企业文化至关重要，因为沃尔玛百货的顾客不论住在哪里，或去哪里购物，都有同样的需求。他说：“这些年，总是有人宣扬我们服务顾客的方法无法扩展到密西西比河以西、美国南部地区以外的大都会地区或海外的论调。坦白说，我们发现，不论是哪里的顾客，要求都大同小异。不论我们在哪里开店，顾客都希望获得殷勤周到的服务、种类齐全的货品、低廉的价格。最令人惊讶的是，我们在世界各地的员工，都热心地接受和维护了我们过去35年来逐渐建立的企业文化。”

当然，移植企业文化免不了波折。在阿根廷，顾客人潮汹涌，使货架之间的走道显得太窄；肉品部没有当地人最喜欢的一些肉食；首饰部则看不到当地流行的金饰和银饰。为了适应地方市场，我们的确花了一些时间，不过沃尔玛百货终于渡过阵痛期：走道加宽了、肉品部增加了特种肉食，简

单的金饰和银饰成为首饰部的主流货品。在墨西哥城，沃尔玛百货出售的网球在高海拔地区蹦不起来；商店开辟了宽大的停车场，却发现顾客都乘公交车出门。后来，公司解决了网球的问题，并推出往返班车，让顾客在商店门口下车。

墨西哥公司曾为沃尔玛百货惹出特别多的麻烦。当地分公司的高管一度决定，他们不需要沃尔玛百货最重要的天天平价政策，认为不应该将所有货品以折扣价出售，只需对几种产品打折即可。分公司擅自主张，只对特定产品打折，沃尔玛百货总部在听到这种严重背离公司方针的做法后，立刻采取了措施，要求这家商店停业一天，重新调整店里6 000种货品的价格，恢复天天平价。有一段时间，顾客们认定这家商店会恢复之前仅对特定产品打折的销售方式。过了好一阵子，他们看仍没有动静，才像阿肯色州或洛杉矶郊区的其他顾客一样，放心地接受天天平价。

在全球“插旗”

马丁在进入沃尔玛百货之前，是阿肯色州另一家零售企业的技术专家。他两度婉拒沃尔玛百货的邀请，直到1984年才终于答应成为沃尔玛百货的首席信息官，而且一做就是8年多。其间，他还做过公司的执行副总裁和资深副总裁。1993年，格拉斯和罗伯森·沃尔顿要求他接管新成立的国际部门，担任总裁兼首席执行官。当时，沃尔玛的国际业务只有设在墨西哥的一家山姆会员商店。

格拉斯和罗伯森·沃尔顿交给马丁的任务，包括把国际计划变成公司一股主要的成长动力，希望在5年内，使公司1/3的增长来自这方面的业务。这是雄心万丈的愿景。当时，他们的希望是由食品业务推动公司一半的成长，国际业务推动另外1/3的增长，其余目标由美国国内的沃尔玛百货商店负责。

马丁的雄心大到什么程度？如果沃尔玛百货保持每年15%的增长，而国际业务必须提供其中1/3的增长，那就是意味着国际业务每年得为公司带来100亿美元的收入。

马丁决定先从南北美洲着手。他开始在墨西哥筹备开设更多的山姆会员商店，并准备前往阿根廷和巴西开辟市场。他的目标是让沃尔玛百货成为北美洲最大的零售企业。他也拟定计划，准备向中国和印度尼西亚进军，作为向亚洲各地发展的起点。他也有意打进日本市场，虽然当地的独特环境对外来者构成了严酷的挑战，因为日本零售市场的情况非常特殊，尤其在商品包装方面，消费者极为挑剔。在日本，供货商与零售商的关系，以及当地的物流操作系统也都是独树一帜的。马丁的策略还包括进入欧洲，可是要寻觅适合开店的地方非常困难，在当地寻找合作伙伴也不容易，因为

沃尔玛百货的历史不够悠久，没有经过千锤百炼的骄人业绩。

马丁雄心勃勃的做法，被人家批评说他只顾开店“插旗”（flag planting），却没有周密的规划。但是，他知道，要想达到成长目标，仅在国外成立一两家商店是绝对办不到的，尤其是在新兴市场。

1995年，沃尔玛百货的国际计划仍在采取试探性质的初步行动，加拿大就是个例子。1994年，沃尔玛百货收购了加拿大的122家伍尔科（Woolco）折扣商店。1995年，沃尔玛百货在加拿大开设的商店除了在第四季度略有盈利外，根本不赚钱。

进军加拿大的经验，对沃尔玛百货意义重大。沃尔玛百货首次证明它有能力在美国之外施展才能，甚至能够媲美美国国内市场，尽管这并不表示其在加拿大的业务一开始就非常顺利。事实上，在最初的三年（1995—1997年）里，加拿大的业务亏损累累，以致罗伯森·沃尔顿有一次问道：“有没有人能够提醒我，为什么我们要这样自找麻烦？”

他们对墨西哥的营运也怀有希望，虽然当地的经济问题重重。1995年，沃尔玛百货在阿根廷开设了三家商店，在巴西开设了5家。

一年之后，也就是1996年，形势逐渐好转：虽然当地的经济环境依然非常严峻，可是墨西哥的公司已开始赚钱；业务开展才进入第二年的加拿大公司，也出现了收入盈余；进入中国大陆市场的合资计划在已经展开；阿根廷和巴西的初步业绩令人振奋；进军印度尼西亚的业务即将根据合资计划和权利金协议展开。

进军印度尼西亚的计划最后还是失败了。沃尔玛百货在20世纪90年代中期取消了整个运作，这也是该公司唯一半途而废的海外业务。沃尔玛百货不会只迫于政治环境就关闭商店，之所以选择撤出，是因为沃尔玛与当地的合资伙伴发生了争执，虽然政治动乱确实也对这项合作业务产生了不小的影响。

1997年，沃尔玛百货国际部门的营业额已超过50亿美元，并出现盈余，加拿大和波多黎各的业绩更是令人刮目相看。收购伍尔科仅3年，沃尔玛百货就已成为加拿大营业额最高的折扣零售企业，并首次收支相抵。加拿大公司的营业额增加了两倍，利润超过预期，市场占有率节节攀升，而其在墨西哥的合资业务也成为当地最大的零售企业。

格拉斯宣布，沃尔玛国际业务的营运非常成功，并指出拥有300多家商店、5万多名员工的沃尔玛百货国际部门，已成为真正著名的品牌，就像可口可乐和麦当劳一样，拥有全球性的吸引力。在这一年，沃尔玛百货的

国际部门每周服务的顾客数量达到了500万人。

1997年12月30日，沃尔玛百货收购德国21家超级商店，首次把触角伸进欧洲，这也是全球最大的消费市场之一。

1998年，沃尔玛百货收购了墨西哥最大的零售企业西弗拉（Cifra）的大部分股权，掌握了这家公司的控制权。西弗拉商店遍布墨西哥全国各地，从最大的连锁餐厅到出售衣饰、家具、布料等的百货商店，应有尽有。沃尔玛在阿根廷和巴西的新业务也在持续发展。

1995—1999年，沃尔玛国际部门的销售增长相当惊人。

1995年：15亿美元

1996年：37亿美元

1997年：50亿美元

1998年：75亿美元

1999年，沃尔玛百货在美国之外，已有分布在7个国家的600多家商店，而且正计划再设立五六十家。1997年，国际部门的营业利润为2 400万美元，1998年达到2.62亿美元。

1999年，也就是沃尔玛开展国际业务后的第5年，收入已达到122亿美元，营业利润达到5.51亿美元。这一年，沃尔玛百货在德国增加了74家商店，并在韩国收购了4家商店，它也在已拥有业务的其他国家增加了36家商店。

加拿大公司在当地获得了惊人的30%的占有率，它最大的对手，伊顿（Eaton’s）、泽勒斯（Zellers）和哈德逊湾百货（Hudson Bay），业绩纷纷下滑。沃尔玛百货也因迫使加拿大整个零售企业摒弃积习而备受称道。

沃尔玛百货低廉的定价、对供应链大肆削减成本的能力，使加拿大媒体啧啧称奇。1999年3月1日的《麦克林周刊》（*McLean’s*）报道：“这家公司的配送业务，被视为全世界效率最高的系统。”流畅的物流也吸引了媒体注意。据《麦克林周刊》报道，供货商必须在规定的15~30分钟内到达沃尔玛百货的配送中心，否则就面临罚款。文中也指出，沃尔玛百货利用公司的雄厚实力，迫使供货商降低价格。

1999年6月，当马丁辞去国际部门总裁兼首席执行官的职务时，这个部门一年的营运总值已达到170亿美元。

门泽的稳扎稳打策略

在马丁之后，接管国际部门的是4年前加入沃尔玛百货并担任首席财务官的约翰·门泽。他在回想最初接管国际部门的情况时，表示当时这个部门在沃尔玛百货还是新业务。他说："大家觉得我们这个部门很有潜力，可是国际部门在公司的整体业务中，分量还很有限。"

门泽说，虽然沃尔玛百货在几个国家成功地奠定了海外发展的基础，可是"业务还有点儿跌跌撞撞，也还在尝试一些不同的做法"。这些不同的做法包括收购当地企业、建立合资企业，以及从头打造全新企业（在南美洲就是如此）。

门泽试图对国际业务采取更严谨的做法。他做了一些研究，发现进入新的国际市场有一些经验法则：要花3年时间才能赚钱，5年才能得到合适的报酬。

因此，门泽采取了稳扎稳打的策略，抽出充裕时间做适当的研究。任何时候，他手上都有至少10项收购计划，而他在一头栽进去之前，都会做周密的策划。IBM和英特尔等其他美国企业，都花了很多年时间，才让它们的国际计划在各个不同的国家顺利运作。沃尔玛百货希望用3~5年的时间实现这个阶段在每一个国家的过渡。华尔街对沃尔玛百货的殷切期望，以及门泽的经验，使他很难面面俱到。他提醒大家要有耐心，因为"我们正在努力成为跨国企业，可是我们还没有达到目标，只是刚刚开始采取全球化的思维方式"。

德国业务受阻

在海外市场中，让沃尔玛百货吃到最大苦头的，无疑就是德国。德国拥有8 000万人口，也是欧洲最大的经济体。沃尔玛百货在1997年12月，收购了德国渥特考夫（Wertkauf）集团旗下的21家商店，一年后又收购了74家英特斯帕（Interspar）超级商店。英特斯帕是与沃尔玛百货购物广场类似的一站式服务商店。渥特考夫1998年的营业额为12亿美元。

沃尔玛百货对德国的业务寄予厚望，花了好几个月时间重新装修收购的商店——加宽走道、改善照明、增加结账柜台、增添人手并引导他们熟悉公司的企业文化。1999年8月31日，沃尔玛设在多特蒙德的购物广场旗舰商店正式开张。

德国人早已习惯拥挤的商店和粗鲁的店员，更别提大排长龙的结账柜台。因此，一开始，他们对沃尔玛百货亲切友善又有问必答的店员，以及货品的低廉价格，反应似乎相当好。但是，由于利润更薄、人工成本更高、商店更小，沃尔玛百货的管理团队发现，他们在德国的竞争十分辛苦，这是之前未曾有过的体验。它在德国超市业务中的净利润顶多只有1%，在英国却达到6%～8%。

沃尔玛百货的处境似乎非常不利。德国已有为数不少的折扣商店，包括阿尔迪[注]连锁企业。阿尔迪的商店遍布德国各地，采取纯自助路线，吸引注重价格的顾客。在德国做生意，利润微乎其微，成本却很高。劳工法和势力强大的工会，使得降低薪资非常困难。

德国人的购物习惯也使沃尔玛百货的企业文化难以施展。商店在星期六下午不得不早早打烊，一直到星期一上午才开门。而在美国，沃尔玛百货商店星期天的生意占了总销售额很大的比重。此外，德国的顾客习惯自己把买好的杂货装进袋子里，这耽误了结账柜台的速度，严重影响了沃尔玛百货极为注重的生产效率。德国消费者对天天平价策略的反应也不热烈，这无疑是雪上加霜。

事实上，沃尔玛百货也在设法投其所好，它提供烤软椒盐脆饼，以及德式香肠奶油三明治。沃尔玛百货甚至更换了它生产的宠物食品卷标照片，用梗犬取代创始人的英国塞特犬（English setter）。顾客买好东西，可以自己装袋。商店迎宾员尊重德国人含蓄保守的个性，招呼顾客的声音比较小，他们也学会不主动上前，只在一旁等待召唤。

面对这种文化挑战，沃尔玛百货表面上还是在强撑。企业发言人坚称，德国商店通常上午9点才开门，而他们提早两个小时开店，已使德国人的购物习惯发生重大改变。他们同时指出，虽然德国人一开始对进入商店时迎宾员主动打招呼的做法，显得有些惊慌失措，可是沃尔玛百货的这种企业文化最后还是在这里站稳了脚跟。

但是，严格的区域规划法使兴建新的商店难如登天。直到2001年，沃尔玛百货仅有两座完全新建的商店开张。德国人的官僚作风，也使扩大原有店面的运作进展缓慢。《新闻周刊》引用分析家的资料显示，到2002年，沃尔玛百货平均每年在德国的亏损大约为1亿美元。

门泽承认，德国对沃尔玛百货构成了最大的挑战，“因为我们试图把我们的配送系统、专业的技术和运作方式，引入一个改变非常缓慢的市场。这个地方对技术和配送方式的改变的适应尤其缓慢”。

2002年，沃尔玛百货在德国开设了两家新店，一家在贝格卡门，另一家在

大盖劳。它计划2003年在柏林设立一家新的购物广场，在宾根设立一座新的配送中心。

私下里，沃尔玛百货的高级主管也承认，他们在德国的业务进展得并不理想。只向员工灌输企业文化还不够，教导他们喊公司的口号也不足以消除所有的其他障碍。

李斯阁在2002年3月接受美国国家广播公司有线电视（CNBC）访问时，承认沃尔玛百货在德国碰到了困难。不过，他并没有将此归咎于德国经济或德国人民，反而表示问题出在沃尔玛百货商店。他说："我们把事情的轻重缓急搞混了，只顾改装商店，花了很多钱做一些顾客并不希望我们做的事情。"

他同时欣慰地表示，沃尔玛百货在德国的业务、财务情况已大为改善。他预测德国的业务最后将获得成功，"因为我们重新调整了重要事项的次序，并设法了解市场，了解德国消费者，了解沃尔玛百货商店"。

2000年，沃尔玛百货的管理层决定缩小国际部门在公司整体成长中所占的比重。罗伯森·沃尔顿主张，未来5年，沃尔玛百货60%的销售和利润增长应该来自美国国内的沃尔玛百货商店和购物广场，10%来自山姆会员商店，其余30%来自国际部门。

顺利打入英国市场

相较德国，沃尔玛百货在英国的收购业务的运气就好多了，它在英国收购了一家拥有响亮品牌而又赚钱的连锁企业。在收购阿斯达（ASDA）公司之前，沃尔玛百货早已开始密切注意这家企业。正如罗伯森·沃尔顿所说："他们拥有很好的管理团队，以及与我们类似的企业文化，对零售业务的理念也几乎与我们的完全相同。"

阿斯达的企业文化确实与沃尔玛百货类似，同样实行长期减价，设有迎宾员，采取"永远平价"政策，甚至还有"微笑"运动。这绝非巧合，因为阿斯达多年来一直在模仿沃尔玛百货商店的文化，连称呼员工的方式也与沃尔玛十分相近（阿斯达称员工为"同仁"，colleagues，与沃尔玛百货使用的"associates"意思相似）。公司每个人都戴着徽章，彼此直呼其名。阿斯达也始终觉得，自己在以小搏大（就像早期的沃尔玛百货一样）。

在收购阿斯达的机会出现之前，沃尔玛百货并没有向英国发展的明确计划。直到2000年，另一家公司出价想要收购阿斯达，沃尔玛百货才采取行动，短短10天，它就与这家英国连锁超市达成了交易。

为了进入英国市场，沃尔玛百货花了108亿美元，收购了拥有232家超市的阿斯达连锁企业。这项在2000年6月达成的交易，创下沃尔玛百货历史上最大的收购纪录。1998年，阿斯达的营业额为140亿美元。

《并购月刊》（*Mergers & Acquisitions*）把这项交易评为1999年年度跨国大交易。

沃尔玛百货的主管很高兴能够把阿斯达纳入旗下，因为这两家企业相得益彰：沃尔玛百货觉得能够从阿斯达学到很多食品销售方面的知识，后来也确实如此；阿斯达则相信能够从沃尔玛百货得到商品营销的重要建议，果然后来也没有令它失望。

起初，有人担心沃尔玛百货进入英国，可能对乐购（Tesco）和英佰瑞（Sainsbury’s）这两大英国连锁商店造成不利影响。事实上，这两家连锁企业也确实不得不缩减利润，与沃尔玛百货的天天平价竞争。2001年，阿斯达的销售业绩仍然远远落后于乐购和英佰瑞，但收入增长比市场平均值高出了一倍。因此，乐购和英佰瑞绝不敢对沃尔玛百货掉以轻心。

沃尔玛购物广场的平均占地面积为1.6万平方米，有约30%的营业额来自杂货。相形之下，阿斯达商店的平均占地面积只有0.6万平方米，可是有60%的业绩来自杂货。虽然商店的规模只有其他沃尔玛购物广场的一半，可是一些阿斯达商店的业绩却达到了购物广场的平均水准。

门泽说，阿斯达每平方英尺[注]卖场的销售额高居沃尔玛所有商店榜首，部分原因是其拥有规模更大的食品业务，而且英国人均拥有的杂货店比美国人少得多。

自从与沃尔玛百货合并以来，阿斯达商店每个月的销售额增长了11%。

沃尔玛百货的管理团队在2000年表示，他们打算未来5年在英国设立50家占地2 200平方米的新阿斯达“生鲜”商店，主打新鲜食品和即食餐点，投资总额将超过1亿美元。同时，两家新的阿斯达购物广场也在策划阶段。

在日本寻找当地伙伴

沃尔玛百货花了4年时间，研究日本零售市场，断定应该避免在日本兴建新的商店。它坚信，在日本发展业务的上上之策是寻找当地的合作伙伴，由其负责管理沃尔玛百货业务。因此，2002年，沃尔玛百货投资4 650万美元，收购了日本第四大超市西友公司6.1%的股权，并保留在2007年年底前，收购另外2/3股权的权利。消息一公布，西友的股价飞涨60%，而日本其他大部分零售企业的股价却发生暴跌。

沃尔玛百货只收购日本公司极少数股权的做法，使分析家如释重负，庆幸它没有一开始就冒最大的风险，试图在日本从头打造新企业。

媒体相信，日本与德国一样，很难适应沃尔玛百货的文化。毕竟其他的西方公司，例如办公室总汇、好市多（Costco）和家乐福，在日本发展的初期也都不太顺利。这主要是因为日本经济低迷不振，要吸引消费者上门花钱很不容易，日本的配送网络也严重落后。

2002年12月12日，沃尔玛百货宣布，它打算把对西友的持股份额提高到34%以上。当年稍早谈判的并购协议，早已达成股票购买优先权，而沃尔玛百货充分行使了这一项权利。

沃尔玛百货希望协助西友成为引领日本物价的企业。但是，凭借精简作业和供应链以降低价格，在日本还是新观念。美国分析家也不确定西友能否充分降低成本，以提供更低廉的价格。

微妙的外交手腕

这些国际经验使沃尔玛百货认识到，它的确对世界各地的零售市场造成了强大冲击。沃尔玛百货的主管们原本以为他们能在其他国家轻易复制美国的运作方式，但是随着国际业务范围的扩大，在公司整体财务中的占比越来越重，这些主管开始认识到，他们的公司可能确实掌握了某种非常重要的秘诀。沃尔玛百货还有许多东西必须学习，包括在每一个国家，设法把美国和当地的领导方式适当地加以结合，并寻求最适合某些特定国家的整体运作方式。

沃尔玛百货在美国也必须与市议会和区域规划委员会打交道，可是它的国际业务需要更为微妙的外交手腕。它的高级主管不可能直接找上某个国家的总理，要求其批准沃尔玛在这个国家设立50家，甚至1 000家商店。总理通常不管这些事情。但是，与政府领袖建立热诚、友好的关系，对于像沃尔玛百货这种企业非常重要。

一旦决定在这些国家建立据点，沃尔玛百货就必须迅速掌握当地顾客的好恶，并学习如何以合乎经济效益的方式，把产品运到这些商店。它也必须学习如何应对每一个国家的供货商，让它们觉得自己是整个业务中重要的一环。

当然，国际业务也会带来巨大的利益，而且不仅限于财务方面。学习机会无所不在：在别的国家设立新商店，必须设法创新，才能在当地市场立足，有时必须依赖直觉，而非只靠以往的经验。沃尔玛百货发现，这些海外经验对其经营美国国内的业务也有很大的帮助。沃尔玛百货从旗下的国

际商店引进的构想，包括下列事项：

•重力墙（gravity wall）：这是来自巴西的构想。从卖场内墙后面补货，使员工能够随时补充如汽水、尿片、纸制品等销量很大的商品，而又不会打扰顾客。

•卖鞋：沃尔玛百货的美国商店采纳加拿大部门的卖鞋计划及展示鞋子的方法，把鞋子留在鞋盒里，根据样式而非大小展示。美国商店正在试用加拿大的这种“最佳实务”经验，其他一些沃尔玛海外商店也已采用这种做法。

•卖自行车架：构想同样来自加拿大。抽屉式的自行车架，更方便顾客检查和处理自行车。

•展示酒类：这个想法来自墨西哥。这种被称为排酒架的“最佳实务”，成为展售酒类的新装置。

•食品展示：这个想法来自墨西哥。在沃尔玛百货的美国商店里，根据墨西哥商店的做法，分类展示墨西哥食品。

•出售成衣：这个构想来自英国。乔治衣饰（George Clothing）是在英国发展出来的时尚系列产品，并已开始在美国和其他地方的沃尔玛百货商店出售。

就像美国国内的运作一样，沃尔玛百货的国际运作之所以能够成功，在于其强调从错误中学习。负责管理公司的是一批勇于冒险的主管，而他们知道，既然要冒险，就可能出现差错，而每个人都应该能够迅速找出犯错的原因，否则就很危险。

在德国和墨西哥，当业务出现问题时，当地沃尔玛百货的工作人员都在努力地探究犯错的原因，并使沃尔玛百货很快成为这些国家最大的零售企业。

尽管如此，沃尔玛百货在国际市场上仍然面临许多挑战，要想继续成长，就必须在适当的时机选定适当的国家拓展业务。公司的高级主管们觉得，目前已经成熟、适合发展美国式零售业务的国家非常有限，可能总共只有20个，而沃尔玛百货已经进入了其中近一半的市场。

沃尔玛百货国际计划的长期策略，是利用这项计划把公司发展成真正的全球企业。这意味着必须寻找全球性的人才，领导不同的国际业务，建立全

球配送和运输系统，在美国的国内业务和国际业务之间，发展密切联系。这一切都需要时间，不过这似乎也可能成为沃尔玛百货未来的发展方向。

---

1. Aldi，德国最大的连锁超市。——编者注
2. 1平方英尺≈0.09平方米。——编者注

第十章
进军中国

山姆·沃尔顿的接班人拟定的新策略，最重要的莫过于促进公司成长，而在其促进成长的措施中，几乎没有比国际计划更为成功的案例了。由于文化冲突，国际计划的成功就显得更加难能可贵。

在沃尔玛百货的所有国际运作案例中，没有比进入中国更能反映这种潜在的文化冲突和矛盾的了。

中产阶层兴起，投资的绝佳时机

20世纪五六十年代，美国人绝对想不到，在半个世纪之后，美国最大的零售企业居然会在中国开店。但是，随着中国在70年代末和80年代初开始实行改革开放政策，沃尔玛百货进入中国，在这个拥有13亿人口的广大市场扎根，已不再令人感到意外。

在许多方面，中国似乎是沃尔玛百货文化最不可能兴盛发展的地方。以前，在中国，几乎没有几个人会说英语，连见到外国人的机会都很少。因此，美国人又怎么可能懂得如何在中国做生意呢？

然而，如果你在2002年来到中国访问，就一定能够体会，这是沃尔玛百货进入中国市场的绝佳时机。1992—2002年，中国敞开双臂欢迎西方投资，中产阶层开始兴起。沃尔玛百货现在终于有机会，用天天平价策略、整齐干净的店面和亲切友善的服务态度，吸引这些新兴中产阶层上门。

这确实是沃尔玛百货在中国开设商店的绝佳时机，因为美国其他零售业者还没有来到中国发展。不论这些竞争对手何以裹足不前，沃尔玛百货只要设立几家商店，就可以掌握可能在日后发挥重大作用的竞争优势。

事实上，沃尔玛百货商店使许多中国消费者买到了可以安心享用的食品。在沃尔玛百货这类超级商店出现之前，许多人都在露天市场买菜和吃东西。露天市场大多设在狭窄的街巷里，里面挤满摊贩，看上去不是很卫生。市场里的顾客摩肩接踵，大家忙着挑挑拣拣、讨价还价。地面经常积水，又湿又滑，险象环生，老太太走在上面尤其让人捏把冷汗。

要感受沃尔玛百货对中国顾客的吸引力，只要想象商店里宽敞的走道、一尘不染的地板、诱人的货品展示，以及天天平价就行了。在露天市场，顾

客也许可以买到几件比较便宜的东西，省下几块钱，可是在沃尔玛百货商店，却可以买到很多很便宜的东西，省下一大笔钱。最重要的是，逛沃尔玛百货商店绝对不会那么惹人气恼、紧张、不舒服。

但是，中国人长久以来习惯了逛露天市场。虽然中产阶层悄然兴起，但仍需要一段时间，才能使更多的中国人知道沃尔玛百货商店的存在。尽管如此，中国的沃尔玛百货商店已吸引到相当可观的采购人潮。

融入地方智慧

在中国，沃尔玛百货商店的设计既保留了部分普通商品和食品店的形态，也做出了一些改变。

2000年4月20日开张的深圳沃尔玛百货购物广场拥有498名员工，以及2万种货品，其中有95%的产品来自中国，其余5%来自美国。

果蔬部门生意鼎盛，电器和男性服饰区域的生意也相当不错。深圳的购物广场推销每双6美元的男士皮鞋，一个星期就卖了1 500双。仅2002年10月1日一天，就有6万人上门。

当然，就像世界各地的所有沃尔玛百货商店一样，中国分店也努力为顾客提供乐趣（沃尔玛百货将其称之为“零售娱乐”）。商店随时都在举办各种活动，例如经常吸引到一万人参加的卡拉OK比赛、特殊奥运活动（为智障儿童举行的足球赛）、马拉松赛跑、吃西瓜比赛、时装表演、做蛋糕比赛。

令中国顾客感到好奇的是一些在美国常见的产品，像包装得漂漂亮亮的各种面包和蛋糕、用合乎环保的容器分别包装的肉类、拿回家稍事加工就可以享用的一人份餐点。但是，在美国人看来，真正稀奇的是各种来自中国的食品。首先是养在大水槽里的生猛海鲜。每条鱼售价75美分。顾客可以任意挑选，由店员捞起来当场宰杀清理。碰到星期六，购物广场可以卖出5 000多条鱼。在这里，许多动物都活着被出售，包括鳗鱼、蛇、蛙、海参等。各种美国和中国杂货产品同时上架，例如鳗鱼的旁边就摆着成堆盒装的小比萨饼。在卖场里，也可以看到甲鱼赛跑。它们仿佛在从事某种竞争，让人看得入神，而它们卖命的神情，也令人忍不住怀疑，跑到最后的是否就会被投入汤锅。

沃尔玛百货想在中国大展宏图，原因显而易见。中国经济在过去10年突飞猛进，又有13亿人口，形成了不可思议的庞大市场。即使只算住在闹市的15%~20%的人口，每天可能上门的顾客数量就已非常可观。

目前，沃尔玛百货在中国的商店全部设在大城市。在公司创立初期，为山姆·沃尔顿立下大功的小镇策略，在中国根本行不通。沃尔玛百货要想在中国站稳脚跟，就必须吸引中产阶层，而中产阶层都住在城市里，这些人足以推动沃尔玛百货的业务。在中国，人口上百万的城市至少有44个。由于当地人绝大多数不开车，沃尔玛百货靠的是走路上门的顾客。这与美国的沃尔玛百货商店形成强烈对比，因为美国是汽车王国，大家都开车，商店附近必须设立宽大的停车场。

时任沃尔玛百货亚洲区总裁乔·哈特菲尔德（中文名钟浩威）希望能在中国的小社区开店，可是要实现这种理想还得等待一段时间。

营业额再增1 000亿美元

这些潜在顾客使沃尔玛百货对在中国的运作充满雄心。中国的管理团队知道，他们业务的前途无可限量。怀着远大梦想的新一代沃尔玛人毫无山姆·沃尔顿在创业初期对扩展业务的谨慎恐惧心态。虽然刚刚起步，可是他们相信，他们掌握竞争优势，这将使中国的业务成为沃尔玛百货最庞大的业务之一。当格拉斯于20世纪90年代访问中国，并告诉钟浩威，中国是地球上唯一可能单独再创造1 000亿美元营业额的国家时，在场的人都表现得十分坦然，完全不觉得惊讶。

山姆·沃尔顿在创业之初从未预见有一天美国各地会出现几千家沃尔玛百货商店，可是，中国的业务才开展6年，就已显露几乎无穷无尽的潜力和机会，因此有朝一日，在中国出现3 000家沃尔玛百货商店的盛况也绝非痴人说梦。不过，中国管理团队面临的挑战也非常艰巨，一切必须从头做起。他们在中国还没有设立配送中心，商店数量也很有限，到2002年11月，总共只有22家。

但是，中国拥有一种连山姆·沃尔顿都未曾有过的优势。山姆·沃尔顿在20世纪60年代开始建立沃尔玛百货公司时，根本没有配送中心，他设立的商店也远不及中国的商店那么美观宏大。他在美国西南部遍设商店时，什么科技系统也没有，更遑论2002年的发展水平。但是，中国的沃尔玛百货商店却在使用公司最先进的科技，包括Telxon可携式条形码阅读机、零售联机（Retail Link）和加速结账系统（Linerusher）。

公司也在试验自助结账柜台。利用计算机网络设立的“零售联机”，向供货商提供他们与沃尔玛百货业务往来的完整资料，而且每天更新。供货商可以直接下载采购订单，核查发货清单的状态，确定一直到前一天为止，每一家沃尔玛百货商店售出的产品数量。“加速结账”是一种计算机程序，用以加速结账作业，在顾客还在排队等待结账时，就利用一种装置扫描他们放在购物车里的产品。

不过，对中国的业务部门来说，最重要的或许是当地管理团队的信心，因为沃尔玛百货中国公司从一开始就面临艰巨挑战，令他们排除万难步向坦途的，正是这种信心。1996年8月，设在深圳的一家购物广场和一家山姆会员商店开张，沃尔玛中国公司就此上路。如果有人怀疑这些商店不能吸引中国顾客，不妨看看这个令人咋舌的统计数字：在深圳购物广场开张的第一个星期六，共有8万人上门。

沃尔玛百货把中国的营运总部设在深圳，而深圳是中国设立的5个经济特区之一。

走进中国的沃尔玛百货商店，第一个感觉就是与美国的沃尔玛百货商店看起来很像。店面很大，走道宽敞，产品陈设显然经过精心安排，一点儿也不拥挤。价格用粗黑字体写在牌子上，一切都让你觉得似乎身在美国的沃尔玛百货商店。

但是，中国顾客到沃尔玛百货商店采购，并不完全是冲着它们拥有美国商店的外观和强大优势。要吸引他们一再上门，必须能让他们在这个全新的现代环境里，买到他们习惯在露天市场里购买的东西，而且价格要比露天市场便宜。因此，沃尔玛百货的工作人员每天跑三趟露天市场了解物价，务必使自家商店的货品价格更便宜。

主持沃尔玛百货国际部门的门泽曾告诉我，他相信中国拥有全公司最好的商店，而且他敢把它们拿来与美国的任何商店相比。鉴于沃尔玛百货多年来为美国的商店投注了大量心血，他的这种说法似乎有点儿言过其实。

但是，当我来到中国，马上就体会到了门泽的话中深意。当然，门泽之所以在谈及中国业务时会这么兴奋，主要还是因为中国存在巨大的商机。事实上，他很清楚，在中国发展业务必须克服多少困难，要把货品从中国的一个地方运到另一个地方有多么费事，有时候还得设法改善交通环境。政府虽然表现得非常支持，可是只有政策层面的更多推动，才能让沃尔玛百货真正放手扩展业务。

尽管问题重重，门泽还是很喜欢中国的商店和这里的工作人员，而且绝非盲目偏爱。

“地毯式”开店

沃尔玛百货早在1992年和1993年，就来到中国探路。当时，罗伯森·沃尔顿在公司房地产部门工作人员的陪同下，到中国进行了几次先期视察。沃尔玛百货为顾客降低生活费用的模式，与中国的环境简直就是天生绝配。

这个时候，总部设在泰国的正大集团（CP Group），已聘请当过沃尔玛百货副董事长的阿尔·约翰逊担任顾问，并主动向沃尔玛百货提出合作计划。正大集团正在中国香港筹建三家价值会员店（Value Club），也有意向中国大陆发展。当时担任山姆会员商店商品营销执行副总裁的钟浩威，与马丁和罗伯森·沃尔顿一起到香港的价值会员店参观。

1994年初夏，沃尔玛百货开始与正大集团谈判，并达成合资计划，决定共同向中国香港和中国大陆进军。

钟浩威深信亚洲存在极大的机会，因此他准备到亚洲定居并主持沃尔玛百货在中国的业务，希望建立完整的企业组织。几周后，钟浩威正式调去香港。

他在中国设立沃尔玛百货商店的计划，面临无数障碍。最麻烦的就是政府的管制法规——只准许外国企业在中国某些城市经营零售业务。钟浩威说："我们遭遇的最大问题，可能就是学习和了解如何应对各种法规和审核程序。"

1996年，沃尔玛百货只获准在中国的11个城市开展业务，而且每个城市最多只准设立三家商店。深圳是其中之一，其余两个也是大城市，即北京和上海，外加5个经济特区。由于沃尔玛百货的运作模式讲究大量配送，如果只能在深圳和北京各设立三家商店，绝对无法达到大批商店所形成的规模经济效益。

1999年6月25日，中国放宽管制法规，使准许设立中外合资零售业务的城市，从11个增加到37个，外加海南省。但是，钟浩威和沃尔玛中国公司的总裁张嘉声都认为，虽然准予设立商店的城市数目扩增至37个，但每个城市最多仍然只能设立三家商店，超过此限必须申请特许，可是要得到特许非常困难。

获得许可需要与中央、省、市和地方各级官员打交道，举行无数次会议并研究可行性。这种程序原来要花18～24个月，现在已缩短到3~6个月。

钟浩威和他的中国同事相信，随着中国经济的繁荣，这些管制法规很可能继续放宽。他不太担心每个城市只能设立三家商店的限制。从长远来看，他相信随着政策的开放，沃尔玛百货能够建立必要的基本设施，以支持中国业务可能出现的任何增长。

2001年12月11日，中国加入世界贸易组织，因此必须在三年内，解除对外国零售商进入当地市场的许多限制，包括地域和数量限制。这表明，像沃尔玛百货这样的外国零售商，除了目前准许的37个城市和海南省之外，

可以在任何城市设立商店。政府的管制法规确实带来了一定的困难，可是对沃尔玛百货而言，把企业文化融入中国商店，才是更艰巨的挑战。

对于钟浩威和中国的高级主管们来说，这种挑战的直接问题就是如何向员工灌输沃尔玛百货的价值观念和期望，可是很多中国员工原本都在国有企业工作，习惯了铁饭碗。而且，当时的很多国有企业几乎不提供任何培训，也没多少鼓励员工把事情做好的机制。员工必须自己摸索如何完成领导分配的工作。对于来自绵阳的赵乔治（George Zhao，音译），到沃尔玛百货工作使他大开眼界。2002年11月，37岁的他，成为深圳购物广场的经理。

他说："沃尔玛百货拥有门户开放政策和培训程序。"这名工作能力欠佳的员工在经过培训后大有改进，并成为商店副经理。赵乔治说："在国有企业，他可能早就被开除了。"

天天平价，不卖假货

对中国顾客吸引力最大的就是天天平价。沃尔玛百货的中国员工必须非常小心，不能让任何货品的售价低于成本价，以免违反法律。即使偶尔有一些例外，也必须有完整的文件记录。中国的沃尔玛百货商店有一个很诱人的特点，那就是产品都明确标价，而且不讲价。在露天市场，顾客买任何东西都可以讨价还价，而在沃尔玛百货，标价多少，就得付多少钱，没有人讲价。

沃尔玛百货的中国商店另一个吸引顾客的特点，就是绝不卖假货。中国民众有时会买到一些东西，回到家里打开盒子，才发现是假货。钟浩威说："沃尔玛百货在出售每一件电器时，都会当着顾客的面打开盒子组装好，向他们展示如何操作。我们也保证，在货物售出后30天内，不需要收据就可以退货。"而那个时候，沃尔玛百货在中国的主要竞争对手，大多只准顾客在7～15天内退货。

因为这种做生意的方式非常新鲜，沃尔玛百货获得了中国政府的褒奖，表扬它以固定价格出售真实货品。

为了让顾客消费得更安心，并让商店员工产生切身的责任感，沃尔玛百货拟出一套规范：在顾客购买大件电器或电子产品时，要求负责销售的员工在对产品进行测试后，在盒子上贴上贴纸，上面有商店的电话号码和经手人的姓名，以便顾客万一碰到问题，知道找谁处理。在顾客购买电器后的一个星期内，商店工作人员还会打电话去询问产品操作是否正常。沃尔玛百货的其他海外业务部门，对中国部门这项"最佳实务"——上门服务，也很感兴趣。

成功引入企业文化

要向中国员工贯彻沃尔玛百货的企业文化，必须先找到一批对工作怀有热情的领导人。公司的最高层领导是美国人，包括钟浩威和另外大约10名主管，分别负责业务发展、建设、损失预防、商品营销、购物广场管理运作等不同方面，其余员工都是中国人。2002年11月，中国的22座沃尔玛百货商店已拥有将近12 000名中国员工。公司也打算用中国人取代最高层的美国主管，钟浩威说："有一天，这将成为中国人管理的公司。"

钟浩威认为，沃尔玛百货中国公司之所以能够成功，最重要的原因就是对企业文化的信仰——尊重个人。中国国有企业的组织结构极为严密，员工很难与经理直接对话。沃尔玛百货中国公司的总裁张嘉声说，员工在得知他们随时可以直接找上司说话时，认为这简直是一大革命。他说："我们必须设法让同仁相信，我们是诚心施行这种政策，免得他们以为管理层有意耍他们。"

为了尽量缩短经理人与员工之间的距离，钟浩威决定简化穿着，平常上班，他只有两套西装、三条领带、三件白衬衫轮流替换，而在比较非正式的星期六则轮流穿三件运动衫。他这么做，是因为他发现中国员工的换洗衣服就那么几套，而他不愿让人家觉得他与众不同，买得起很多衣服。他得意地指出，他的这种做法只是为了显示对个人的尊重。

鼓励中国员工向上司发表意见，有时也会做过头。在某次的周六晨会上，钟浩威要求员工站起来谈论他们对商品的看法，并表示他很欢迎这类意见。结果全场鸦雀无声，没有人敢直接和美国老板说话。几个月后，他再度提出同样的要求，结果一名年轻人站起来发言，而且一张嘴就口若悬河滔滔不绝，说得没完没了。钟浩威很想打断他的话，可是，是他鼓励别人讲话的，怎么可以出尔反尔？最后，钟浩威终于认识到自己别无选择，"在他说了两个小时后，我们终于不得不叫他住嘴。"

沃尔玛百货期望中国员工学习的另一种企业文化信念，就是亲切周到地为顾客服务。有些店员和顾客，有时会为了结账时谁排在谁前面而发生争执，甚至打起架来，因此可想而知，向员工灌输服务观念有多么困难。沃尔玛百货中国公司严格规定：员工只要被发现与顾客争吵，就当场开除。

在国有企业工作与在沃尔玛百货工作，最大的不同就是员工接受的培训量。国有企业的新员工很少接受培训，沃尔玛百货却向员工提供各种培训，协助他们学习工作技能和吸收公司的企业文化。

沃尔玛百货的员工必须接受培训，学习如何应对脾气火爆的顾客，避免争吵、打架，学习捡垃圾，学习向顾客微笑，学习根据西方标准清洁地板。

要让员工吸收这些工作准则很不容易，因为他们以前的工作只需要处理一件事情，不需要学习别的东西。在沃尔玛百货，任何时候有任何工作需要人手，腾得出空的员工都得帮忙。

因此，培训工作对沃尔玛百货非常重要。

新进人员还必须接受仪容培训，学习勤洗头发和注意仪表。公司提供制服，免得他们必须天天穿自己有限的那几套衣服。他们也会领到穿起来很舒服的鞋子。

沃尔玛百货习惯的做法，与中国通行的做法，有时存在微妙差异，因此公司必须做一些调整。例如，中国员工从小生长的社会和企业环境，人们经常以送礼表示谢意和敬意，包括向供货商和政府官员致谢。沃尔玛百货的企业文化却严格禁止送礼。

钟浩威说，经由坦诚沟通和彼此逐渐相互了解，沃尔玛百货与中国政府在这方面达成了一种共识，同时兼顾沃尔玛百货和中国的传统文化。现在，李斯阁或公司其他重要主管到中国访问，在与政府高级官员会面时，会彼此交换礼物，以示尊重中国领导人和他们的文化传统。但是，沃尔玛百货仍然严格禁止与供货商互相送礼。

钟浩威说："我们在初期必须做一些调整，设法克服一些困难，可是时间一长，似乎就没有什么问题是解决不了的。真正重要的是行事正派，而不是送礼。沃尔玛百货是靠着正派作风建立起来的公司，而我们现在仍像山姆·沃尔顿在世时一样坚守这种原则。我们努力确保在中国的合作对象都拥有这种信念。因此，要在这方面达成共识并没有那么困难。"

这些崇高的标准，包括行事正派、注重商店外表和产品品质，使沃尔玛百货成为中国零售业的模范。钟浩威对此非常引以为荣，能够把公司的企业文化顺利引进中国的沃尔玛百货商店，也使他在本顿维尔镇总部的声望倍增。2001年，沃尔玛在堪萨斯市召开冬季经理会议，并给他颁发了"沃尔玛百货最佳年度企业家奖"。这是沃尔顿家族设立的奖赏，以表彰在倡导尊重个人、服务顾客和追求卓越方面为公司做出突出贡献的员工。

激励员工，继续大步迈进

钟浩威在财务方面的表现也可圈可点：中国的22家沃尔玛百货商店已开始赢利。

钟浩威对激励中国员工很有一套。他经常提起一个年轻人的故事。这个年轻人原来在一家沃尔玛百货商店主管糖果部门，有一天，他找到钟浩威，

表示他想出一个办法，可以节省放置糖果的空间，并建议把省下来的空间用于促销其他货品。钟浩威很喜欢这个故事，这个年轻人后来成了中国沃尔玛百货商店的经理。

钟浩威对中国籍经理和员工表现出的进取精神也很欣慰。有一个独特的人才更是极为受到他的器重。他特别安排我与深圳的山姆会员商店的经理杜丽敏联络。39岁的杜丽敏出生于上海。1995年12月，她向沃尔玛百货提出求职申请，当时，她对公司业务毫无概念，还以为这是一家从事仓储或物流作业的机构。她也没听说过山姆·沃尔顿。

她获聘为山姆会员商店的督导员。她刚到沃尔玛百货公司上班时，公司强调的服务理念以及大量的员工培训，使她非常惊讶。她曾经在国营商店工作，那里根本没有什么员工培训。她说："如果你不会做事，根本没有人帮你。他们只会告诉你工作目标，让你自己想办法达成。如果你达不到目标，也没有人在乎。"

她很清楚，沃尔玛百货要培训中国员工，让他们在碰到问题时公开表达意见，有多么困难。她说："中国人比较含蓄。我们的文化背景不同，觉得不应该直接找老板。我们的等级观念很深，再怎么样都不肯走进商店经理的办公室。"

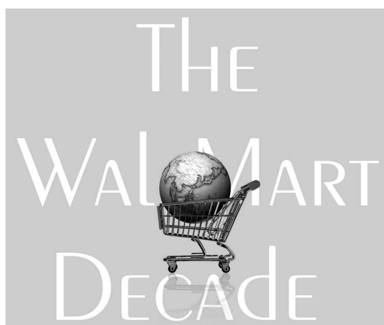
她平常忙着管理商店里的596名员工，以及到竞争对手的商店调查物价。她经常碰到一些同仁利用休假日，主动到竞争对手的商店调查物价。

杜丽敏在1997年3月晋升为部门副经理，同年12月晋升为部门经理。1998年11月，她成为商店副经理，2000年7月出任商店经理。

她已两度造访美国，一次是在1999年，另一次是在2001年，她去参加了公司的股东大会，并获得"沃尔玛百货英雄奖"。对沃尔玛百货公司而言，她确实是个英雄。

她主持的山姆会员商店，2001年的营业额超过1亿美元。2001年1月21日，她打破沃尔玛百货所有商店单日最高销售纪录，创下超过150万美元的业绩。在2000年2月2日，她也创下日销售额超过100万美元的空前纪录。

沃尔玛百货继续着它在中国的探索，而就在它的成长继续令华尔街、媒体和欣喜的股东惊叹之际，沃尔玛百货正在进行另一波管理人事换班，由新人接掌大局。山姆·沃尔顿的时代已经过去，格拉斯的时代也即将消逝。现在，轮到新的首席执行官上场了。



第五部分
重新定义沃尔玛百货

2000年，沃尔玛百货平稳地完成了第二次交棒，由李斯阁接替格拉斯，出任首席执行官。

李斯阁是物流专家出身，谦和内敛，喜欢与同仁沟通。他所面对的挑战，可能是沃尔玛百货创业以来最棘手的问题。

随着沃尔玛百货越来越成功，来自外界的争议与质疑的声浪也越来越大，一向低调的沃尔玛百货该如何应对呢？

第十一章
加速发展

2002年，李斯阁成为沃尔玛百货这家全世界营业额最大的公司和全球最大的民间雇主的掌舵人。他管理的这个庞大的企业所销售的食品类产品数量，超过任何其他企业，每个星期有超过一亿人，进入沃尔玛百货商店购物。

由于公司成为企业巨擘，李斯阁自然跻身当今世界最重要、权势最大、最有影响力的首席执行官之列。但是，矛盾的是，他绝非最引人注目的企业人物。他自称能够悄悄地走进世界各地大部分的沃尔玛百货商店，而不引起任何人的注意。山姆·沃尔顿就没有办法做到这一点。

隐匿锋芒，诚惶诚恐

李斯阁刻意隐匿锋芒，并对自己的这种低调作风怡然自得。其中的部分原因可能是因为即使山姆·沃尔顿已经去世，他仍希望确保山姆·沃尔顿在沃尔玛百货中灵魂人物的地位。新管理团队彼此之间似乎有默契，希望让山姆·沃尔顿的形象比其他任何接班人都更鲜明、更光辉。这显然也是罗伯森·沃尔顿所希望提倡的。

山姆·沃尔顿和李斯阁似乎都是顺应天时的人杰。这与他们的个性有很大的关系。

从沃尔玛百货创立到20世纪七八十年代，这家公司确实需要一个既能够鼓舞士气的啦啦队队员，又需要一个经营手法娴熟且事必躬亲的领导人。

到20世纪90年代，公司已不再如此需要啦啦队队员，它更需要的是像格拉斯和李斯阁这样的人才，也就是对物流和运输事务拥有灵敏技巧和丰富知识的领导人。

最重要的是，过去10年，沃尔玛百货对于塑造另一个企业偶像，并没有迫切的需求，它需要的是像李斯阁这种人才，能够带领管理团队处理各种复杂的新问题。

李斯阁对保持几乎默默无闻的形象毫不在意。他希望让别人觉得他对于承继山姆·沃尔顿戴了多年的王冠，还是有点儿不太自在。他觉得自己还得再历练很久，才能习惯全世界第一大企业领导人的身份。

李斯阁在2000年1月，接替格拉斯，成为沃尔玛的首席执行官。2002年6月，我们首次简短会面时，他才担任新职18个月。两个月后，我们进行了一次正式访谈。我们当时就坐在山姆·沃尔顿的办公室里，李斯阁告诉我，他对这个房间成为自己的办公室感到不胜惶恐。这里也让他回想起当年山姆·沃尔顿把他叫进来，为一些事情把他骂得“狗血淋头”的往事。让他诚惶诚恐的不仅是坐上创始人当年的座椅，还有他对整个公司所握有的大权和影响力。

在出任首席执行官之前，李斯阁经常在参加公司会议时，与同事轻松地交换意见，有些建议会获得采纳，有些则没有了下文。当了首席执行官之后，他惊讶地发现，同仁们会更在意他的想法。他说：“升任首席执行官以后，我并没有突然变得更聪明。可是我很快发现，如果说话不小心，以前不会惹麻烦的意见，现在可能会被别人拿来当话柄。你并没有变得更聪明、更有洞察力，但是，你拥有更大的权力。因此，我必须谨言慎行，必须表明我说的话不是命令，只是讨论。”

李斯阁的低调作风，以及他在上任之初对拥有这么大的权力隐怀的不安，可能来自他一直认为自己不可能做到首席执行官的职位。他很清楚，不论格拉斯在何时退休，接替他的人选都会是个无所不能的通才。这个人必须拥有各种知识技能，不仅精通一般商品营销和食品销售，也深谙企业运作、物流和联络沟通。李斯阁是物流专家，而且很可能是沃尔玛百货这方面历来最了不起的专才，可是光凭这一点，他有资格当上首席执行官吗？

货运站经理出身的物流专家

李斯阁是由格拉斯招聘进入沃尔玛百货的。他1949年出生在密苏里州乔普林地区，在堪萨斯州的小镇巴克斯特斯普林斯长大。他的父亲在巴克斯特斯普林斯开加油站，母亲在小学教音乐。他21岁就结婚了，而且当了爸爸。他在一家制造轮胎模具的公司工作，半工半读上完堪萨斯州的匹兹堡州立大学，主修企业管理，于1971年毕业。

他向堪萨斯州的黄色货运系统公司（Yellow Freight System）申请参加该公司的管理培训计划，却吃了闭门羹。他请家里的朋友出面说情，终于在1977年得以进入这家大货运公司，并出任阿肯色州斯普林代尔货运站的经理。这一年，他28岁。

他的邻居格伦·赫本在沃尔玛百货公司当经理，他告诉当时担任沃尔玛百货执行副总裁的格拉斯说，李斯阁可能是个值得网罗的人才。正巧，当时黄色货运系统公司认为沃尔玛百货有一批货接收不及时，应该再付7 000美元的存货费。李斯阁想要收到这笔钱，便开车来到本顿维尔镇，直接找了格拉斯。格拉斯坚持说沃尔玛百货不欠黄色货运系统公司任何费用，可是

李斯阁的工作能力让他非常欣赏，因此他当即挖墙脚，邀请李斯阁跳槽到沃尔玛百货工作。

李斯阁紧盯着格拉斯，一副“你敢情是拿我寻开心”的样子。他告诉格拉斯：“在到过这间办公室的人中，我可能不是最聪明的一个，不过我绝对不会离开美国成长最快的货运公司，为一个连7 000美元欠账都付不起的公司工作。”

两年后，李斯阁已搬到密苏里州斯普林菲尔德市，为皇后市货栈公司（Queen City Warehouse）工作。格拉斯与李斯阁联络，邀请他到沃尔玛百货货运车队担任主管。这一次，李斯阁表现得比较好商量。但是，在赴任当天，他却赫然听到格拉斯宣布，李斯阁将暂时担任助理主管。李斯阁勉强咽下这口气，他告诉格拉斯：“只要对公司好，就这么办吧。”

克服自我意识，不要狂妄自大，对于在沃尔玛百货工作大有帮助。李斯阁通过了第一项考验。不过，他第一次与山姆·沃尔顿会面，气氛并不热烈。第一天上班，他就被叫进山姆·沃尔顿的办公室面谈。李斯阁心里有点儿七上八下的，唯恐出什么差错，保不住新饭碗。

他在山姆·沃尔顿的办公室里坐下来，董事长本人则靠着一张桌子站着。

“你今年多大？”

李斯阁想不到老板一上来问的竟是这种问题。

“30。”

“你觉得你做得了这份工作吗？”

“可以。”

山姆·沃尔顿瞪着李斯阁看了半晌，然后说：“我想你可以。”这表示，面谈结束了。

这次面谈非常短暂而又突兀，不过李斯阁起码应该庆幸自己保住了工作，至少是暂时保住了。

李斯阁在担任货运队助理主管后，很快就与沃尔玛百货的货车司机发生了不愉快，因为他宣布任何人只要违反公司规定，就会被当场开除。他以为这种积极的个人作风，会使高层主管对他刮目相看。

一次，有个司机因为没有准时送货，被李斯阁开除了。这个司机直接向山

姆·沃尔顿投诉，抱怨他们那个狂妄自大的新主管太爱耍威风。山姆·沃尔顿当场重新雇用这个人（但事实证明，李斯阁对这个吊儿郎当的货车司机的判断是正确的，这个司机后来又被开除和重新雇用了两次，第四次被开除后，再就也没有回来）。

还有一些货车司机向山姆·沃尔顿抱怨李斯阁不停地下达最后通牒，胁迫他们遵守规章。山姆·沃尔顿把李斯阁叫进办公室，劝他不要对司机太严厉，因为毕竟只有5%的司机有违规记录。

山姆·沃尔顿非常明理和充满魅力，因此他出面让李斯阁和货车司机言归于好。他不想开除李斯阁，也不希望李斯阁动不动就开除司机。他指点李斯阁，要解决问题，就必须在采取冲动举措之前，仔细倾听这些司机诉说他们的不满。山姆·沃尔顿下令他与每位司机一一握手言和，并对这些司机有勇气通过沃尔玛百货的门户开放政策投诉，向他们道谢。

有时，山姆·沃尔顿和李斯阁会对一些事情产生严重分歧，可是李斯阁越来越珍惜他与创始人的关系。他学会根据山姆·沃尔顿怎么称呼他，判断老板的心情。每当山姆·沃尔顿对他有什么不满的时候，就会直呼其名地叫他“李斯阁”；如果一切都称心如意，就称他为“李维斯”（Levius，美国南部对“李”的另一种称呼）。

临危受命

1995年，沃尔玛百货在佛蒙特州开店，它的营运范围已遍布美国50个州。公司已拥有67.5万名员工，1 995家商店，其中276家设在美国之外的其他国家，另外，沃尔玛还有239家购物广场和433家山姆会员商店。

但是，这段时期公司也面临着营业额下降、股价（经过分股）跌到不足10美元的困境。格拉斯受到各方批评，有人指责他没有能力领导沃尔玛百货，有人叹惜沃尔玛百货自山姆·沃尔顿去世后就一天不如一天。《财富》杂志1996年4月29日发表文章，标题道尽一切：“沃尔玛百货能够恢复神奇魔力吗？”

1995年圣诞期间的业绩不太理想，使沃尔玛百货每股盈余跌到1994年的平均值以下。这是沃尔玛百货自1970年发行股票以来，未曾有过的记录。沃尔玛百货的运势在1995年第4季度（截至1996年1月）达到最低点，公司的季度盈余在连续成长99个季度之后，首次宣布单季盈余减少。格拉斯并未试图掩饰公司对山姆·沃尔顿去世的失落感，他也承认，可能是因为沃尔玛百货正在发展的新计划太多，以至于管理现有商店更为困难。这不啻是在质疑“沃尔玛百货是否扩充得太快”。

格拉斯写信给股东，试图说明财务业绩似乎非常好的沃尔玛百货，为什么这一年的表现不够亮丽。1995年初，沃尔玛百货创下936亿美元的空前销售纪录，利润也达到创纪录的27亿美元，在美国最赚钱的企业中排名第13位。

格拉斯在信中说："虽然根据大部分标准，公司今年的表现还算可以，可是这不是沃尔玛百货应有的成绩。我们不是在与其他零售企业或其他公司做比较，我们是在与自己以前的成绩做比较。"这一年，沃尔玛百货确实乏善可陈：销售净额增加13%，远低于1995年22%的增长率，同类商店的营业额只增加了4%，远不及1994年7%的平均增长率。

《财富》杂志认为："沃尔玛百货的理念是把大城市的折扣商品带到美国小镇，这个理念虽然简单，却很了不起。但是，今天的沃尔玛百货投资种类繁多，发展难以预料，管理极为困难，它的核心业务似已臻于成熟，但山姆会员商店也已疲态毕露，根据首席执行官的说法，公司的前途系于食品零售业务，而这是竞争极为惨烈的市场。"报道更宣称，沃尔玛百货的忠实信徒正在对它失去信心。在山姆·沃尔顿的领导下，公司市值曾达到593亿美元，可是后来减少了77亿美元。格拉斯誓言，他绝不让公司成长受挫的劣绩重演。为了促使沃尔玛百货恢复冲劲，他做了一些人事调整，包括调动李斯阁的职务。

在李斯阁进入沃尔玛百货最初的16年里，一直从事物流和运输业务，当过运输主管、配送副总裁、物流作业资深副总裁。1993年，他晋升为物流作业执行副总裁。

1995年10月，他在巴黎考察物流业务时接到传真，要他在阿肯色州时间上午7时打电话回本顿维尔总部。他用巴黎的公用电话打电话给格拉斯、罗伯森·沃尔顿和索德奎斯，心里直嘀咕不知道出了什么事。他们要他在下个星期一出任新职。他将继续担任执行副总裁，但主管的业务改为沃尔玛百货商店的商品和销售业务。

直到此时，李斯阁依然并未成为格拉斯的候选接班人。关于格拉斯之后的接班问题，公司仅有的一些传言，都集中在主管沃尔玛百货主要业务的比尔·菲尔兹身上，他也是公司营运和商品营销方面最耀眼的经理人。菲尔兹从小在本顿维尔镇长大，也是公司里与山姆·沃尔顿时代关系最密切的人之一。他从阿肯色大学毕业后，由山姆·沃尔顿亲自任用。有些人觉得，他有如创始人的义子。

李斯阁在接管商品和销售业务后，前景突然被大为看好，虽然大家一开始觉得挑选物流专家主持商品营销有点儿奇怪。格拉斯想对手下主管玩玩大风吹的游戏，看看能否协助沃尔玛百货渡过低潮期。

就在1995年底，李斯阁接任新职，成为商品营销和销售业务的执行副总裁之时，库格林也调换职务，成为沃尔玛百货美国商店部门的执行副总裁和首席运营官。库格林是加州大学政治学学士，在加入沃尔玛百货之前，曾在梅西百货公司西岸部门和库克联合百货公司工作过。

他在1978年进入沃尔玛百货，并很快凭借他的执行能力赢得了口碑。发现一个商店经理很少到卖场，便锁上经理室的门，不让经理待在里面，这就是库格林的杰作。这个杰作的结果是，这个经理后来经常待在卖场里。在这之前，库格林当过损失预防部门的副总裁，他每年向每个员工提供多达200美元的奖金，以鼓励他们为协助减少顺手牵羊和其他原因不明的损失所付出的努力。这套办法效果显著。

库格林在沃尔玛百货也担任过其他职务：人力资源部门的副总裁、山姆会员商店营运执行副总裁、特制品店集团执行副总裁。随着职位越来越高，库格林也成为格拉斯可能的接班人选。另一个候选人就是马丁。马丁在20世纪80年代主管科技部门，90年代成功地建立国际计划。

1996年春天，原来最被看好的菲尔兹突然宣布辞职，跳槽到百视达国际公司（Blockbuster）主持这家影视产品租售企业，于是，接班的竞争局面全然改观。最可能接替格拉斯的两个人选，李斯阁和库格林，正担负公司最重要的两个职务。两个人的一举一动都受到密切关注，彼此间的竞争自然在所难免。但是，由于正碰上公司业务低迷，他们决定携手合作，避免鹬蚌相争。

降低存货，否极泰来

李斯阁极为内敛，也善于倾听别人的意见。他遵照山姆·沃尔顿的传统，经常造访商店，并积极向商品营销经理和供货商征求建议。在这个过程中，他发现沃尔玛百货存积了太多商品。商店人员很难决定如何展示新产品，即使展示出来，也显得昏暗简陋，毫无吸引力。顾客最常看到的是降价促销，而不是沃尔玛百货企业文化最重要的天天平价。

李斯阁花两年时间，为公司减少了总值20亿美元的存货。他也要求供货商发挥创意，有一次，他要求一家供应牛仔裤的服饰商多注意时尚潮流，结果这个供货商的产品销售量增加了两倍。为了改善盈利，他设法改变各种不同商品的搭配，并加强减价计划。他乐于接受新思想的态度，赢得同事们的一致好评。

与此同时，库格林正在用另一种方式对付存货过多的问题——促使商店经理以更明智的方式使用高科技产品。他希望商店能更正确地掌握存货量，也希望采购员对备货量有更正确的估量。1997年初，库格林发现许多商店

经理不会使用公司的Telxon可携式条形码阅读机，因此他举行现场测验以督促他们恶补技能。结果，存货量大减，公司也省下大笔资金，这是库格林的另一个杰作。

沃尔玛百货公司很快否极泰来，1996年初公布的财务报表证明了这个事实，其营业额达到1 048亿美元，成为第一家年营业额突破1 000亿美元大关的零售公司，以及美国第四大企业和全球第12大企业。在这一年，沃尔玛百货也成为美国最大的民间雇主，员工总数达到68万人。它在美国之外还有11.5万名员工。

沃尔玛百货取代伍尔沃斯公司，成为构成美国道琼斯工业平均指数的30家蓝筹股公司之一。公司总共拥有3 054家商店，包括在美国的1 960家沃尔玛百货商店、344家购物广场、436家山姆会员商店，以及在国外的314家商店。这些商店每周服务的顾客超过9 000万人。

公司业绩继续蒸蒸日上，1997年初，沃尔玛公司的营业额增加到1 179亿美元，利润达到35亿美元。而公司存货，只增加了4%，整个企业因此省下14亿美元。1999年初，沃尔玛公司的营业额增加到1 375亿美元，利润达到44亿美元。

最新管理团队成形

1998年，李斯阁从商品营销执行副总裁，晋升为沃尔玛百货商店的总裁兼首席执行官。这是他可能接替格拉斯的第一个迹象。1999年，李斯阁被任命为沃尔玛百货公司的副董事长兼首席运营官，进一步显示他可能成为沃尔玛百货公司下一任首席执行官。马丁在1999年6月退休，有些人认为，他在此时离去，至少有部分原因是看出自己，与首席执行官职位无缘。

李斯阁接替索德奎斯的职务，索德奎斯转任资深副董事长。库格林成为沃尔玛百货商店的首席执行官兼总裁。

1999年初，沃尔玛百货的收入增长了20%，达到1 640亿美元，利润跃增至将近54亿美元，在美国所有的企业中，营业成绩名列第15位。

2000年1月，沃尔玛百货公司宣布，由李斯阁接任首席执行官兼总裁的职务。在此之前，公司一直没有透露李斯阁将接替格拉斯的职务。

沃尔玛百货更换领导人引起的反应很平淡。大家都认为，李斯阁会萧规曹随，不会大肆更动格拉斯的做法。他们两个人的办公室本来就是相邻的，因此只要调换办公室就行了。李斯阁搬进了山姆·沃尔顿原来位于角落的办公室，这也是他当年还是年轻的物流主管时，不时被创始人叫来听训的地

方。

沃尔玛百货董事会深知，其他公司在更换领导人时，经常闹出机诈险恶的局面，因此他们对格拉斯交棒给李斯阁进行得如此顺利，感到非常欣慰。一名董事说：“这绝对是我所见过的最顺利圆满的交接。”投资者对沃尔玛百货宣布更换领导人也表现得很冷静。在纽约证券交易所，公司股价只小跌了12美分，当日成交股价为每股65美元。企业史上，难得有几个首席执行官能在上任时，接手的是一家业务如此兴盛的公司。

《财富》杂志在1955年开始编列美国500强企业时，沃尔玛百货这家公司连影子都还没有。但是，2000年，沃尔玛百货已成为美国第二大企业，仅次于通用汽车公司。而且，除非一些大企业出现互相并购，否则沃尔玛百货很可能在2001年登上美国第一大企业的宝座。

新管理团队包括，董事长罗伯森·沃尔顿、首席执行官李斯阁、商店部门总裁兼首席执行官库格林。索德奎斯打算在2000年夏天退休。

格拉斯虽然不再主掌大局，但依然参与业务。他主管董事会执行委员会，负责执行董事会的政策决定，并在平时代表董事会行事。格拉斯不再把全部精力放在沃尔玛百货，因为他也是美国职业棒球堪萨斯市皇家队的老板、董事长兼首席执行官。

落实企业文化，培养新领导人

沃尔玛百货全力发展，业务突飞猛进，李斯阁根本无须担心公司的成长。国际计划进展顺利，公司刚刚在英国收购了阿斯达集团。购物广场已形成强大的动力。在食品业务方面，沃尔玛百货也比一些非常强劲的对手略胜一筹。

李斯阁面对的挑战，在于落实公司的企业文化，并主持一个越来越复杂的组织，而不能让自己试图成为另一个山姆·沃尔顿（沃尔顿家族和管理团队的其他成员达成共识：没有人能成为第二个山姆·沃尔顿，也不允许任何人尝试这样做）。公司事务资深副总裁杰伊·艾伦说：“戴维（格拉斯）和李（李斯阁）谈过李为什么不应试图模仿山姆，因为山姆·沃尔顿是独一无二的。”

李斯阁在逐渐适应了首席执行官的职务后，意识到他之所以被挑中主持沃尔玛百货，并不是因为他像山姆·沃尔顿，而是因为他能够为公司带来这个组织当时正需要的领导技巧。

他无意更动山姆·沃尔顿所倡导的企业文化，这种文化在山姆·沃尔顿在世

时，曾发挥了很大的效用，进入21世纪后，仍继续维系着公司的运作。格拉斯掌舵时，曾顺应沃尔玛百货急遽扩展的庞大规模，尝试改变落实企业文化的做法。但他依然秉承山姆·沃尔顿建立的传统，一有机会就亲自到沃尔玛百货商店视察。李斯阁也希望这样做。不过，格拉斯和李斯阁都很清楚，沃尔玛百货已变得太复杂、分布太广泛，因此首席执行官不可能像山姆·沃尔顿一样经常到商店造访。李斯阁必须像格拉斯一样，致力于打造能够促进落实企业文化的措施，他自己和其他高级主管都应该切实督导各地方经理，敦促他们负起责任，主导公司文化信息的传播。

李斯阁的领导风格比较符合沃尔玛百货的庞大规模。他知道，他不可能到每一个地方管每一件事情。他自称他的领导风格主要是靠水磨功夫而非下命令，他说："我们用的人能力都很强，因此你不能把他们叫来，手把手地要求他们做这个做那个。不过，我也有自己的意见，因此我会提出一些想法让他们思考。有时他们不同意我的看法，可是四五次下来，他们通常会同意试试看，免得我纠缠不休。"

沃尔玛百货的一位高级主管表示，李斯阁不是一位专横武断的领导者。他不会坐在办公室里闭门造车，而是喜欢与同仁沟通，传达他对一些事情的想法，并在做决定之前征求他们的意见。最重要的是，他总是很有耐心地倾听别人的讲话。李斯阁在20世纪90年代中期，突然奉命掌管商品部门业务时，对这种业务一窍不通，可是他靠着多听多学，依然做得有声有色。担任首席执行官后，他也仰赖察纳雅言实施管理。他喜欢到处走动，经常到属下的办公室（其中有6名高级主管直接向他汇报），或是突然到总部办公室及附近的沃尔玛百货大楼探望一些工作人员。

他也很喜欢在周六晨会上坦诚地交换意见。他喜欢亲自主持这些会议，很少像山姆·沃尔顿或格拉斯一样请别人代为主持。演讲时，他的讲话声音很柔和，可是充满权威，很少表露感情。他喜欢用幽默的话语制造轻松的气氛，有一次，在谈及美国企业接连爆发丑闻一事时，他表示做违法的事情很危险，因为你不知道在监狱里谁会与你同房。

每个星期，他都会抽出一天到沃尔玛百货商店视察。他有一次开玩笑说："我会先打听哪里有暴风雨，然后到别的地方视察。"到了商店，他会把运作细节留给经理处理，自己专注于了解经理和员工是否切实遵行了企业文化。他知道，虽然山姆·沃尔顿在世时努力做到事必躬亲，但到了2002年，公司首席执行官已经不可能事无巨细地处理所有事。在商店视察时，他不会因某种商品缺货而责备经理，可是如果结账人员在处理完一笔交易后，没有向顾客说"多谢惠顾沃尔玛百货"，他就会指责这名员工公然违反公司的企业文化，而且是当着首席执行官的面违规。

李斯阁的专长在于物流业务。他是从货运部门升上最高领导层的。他对维

持沃尔玛百货运作的广大业务层面具有整体概念，他不只了解商店的内部业务，也深谙运输、配送和科技等重要业务部门。他相信，沃尔玛百货之所以能够成为零售业翘楚，高明的存货控制能力功不可没。但是，在公开场合谈论公司的制胜因素时，他像山姆·沃尔顿一样，只提顾客服务和天天平价。

李斯阁的首要任务就是让公司加速成长（虽然并没有人批评沃尔玛百货之前成长得太慢）。他希望让公司尽全力扩展。他说："显而易见，沃尔玛百货注定要成长，可是如果只有几个人负责为公司做决定，那么公司的成长就会碰到瓶颈，无法充分把握机会达到应有的成长速度。"

因此，李斯阁在谈及扩展业务时，也意味着加强管理团队，促使各部门领导人多学习本身业务之外的领域。他希望管理团队熟习公司的全盘业务，不要只懂自己负责的部门，这样他才能获得来自他们的想法和反馈。这种构想是为了培养新的领导人，希望他们日后负起更重要的领导责任。

形势大好，成长惊人

2002年6月7日，沃尔玛百货公司在费耶特维尔镇阿肯色大学的巴德·沃尔顿体育馆举行股东大会，李斯阁的威望也达到高峰。

他坐在体育馆前排，脸上挂着灿烂的笑容，充分感染了群众的热情。轮到他上台领导大家欢呼时，他只是轻轻地扭动着身体，他不想让自己被成功冲昏头。他告诉我，前一年股东大会的气氛没有这么热烈，因为那一年的公司业绩没有这么辉煌。他仿佛是在警告自己不要得意忘形。

不过，要他不欢欣庆祝实在很难。

6个星期之前，也就是2002年4月15日，沃尔玛百货终于首次登上美国《财富》500强企业冠军的宝座。李斯阁出任首席执行官才两年三个月，《财富》就爆出这个大好消息，李斯阁确实有理由狂欢。他和沃尔玛百货的新管理团队，实现了山姆·沃尔顿从来没有经历过的飞速成长。1997年初，公司营业额首度突破1 000亿美元大关，而4年后的2001年初，营业额已达到2 198亿美元。简而言之，沃尔玛百货花了35年的功夫，才令营业额达到1 000亿美元，而后来只花了4年的时间，就使这种惊人的业绩提高了一倍。

利润也几乎在以同样可观的速度增长。2002年初，公司净利润为66.7亿美元，比1996年初的30.56亿美元增加了一倍以上。公司的规模也不断壮大。自1997年以来，沃尔玛百货增加了1 360家商店，每家商店每年的平均销售额达到4 190万美元。

格拉斯实现了他在20世纪90年代中期，沃尔玛百货陷于低潮时期所做的承诺：从1996年1月起，沃尔玛百货每个季度的业绩都在增长。

因此，新的管理团队挑起了大梁。公司形势一片大好，年复一年达到创纪录的增长。沃尔玛百货似乎已具备一切条件，未来几年，业务继续大幅成长已成定局。但是，公司里面也存在一些阴影，只是没有浮出水面。李斯阁很确切地感到，别人会根据沃尔玛百货的增长评价他的成败。但是，他还面对一个最大的挑战：沃尔玛百货在外界引起的日益强烈的争议。他应对这种挑战的方式，将会决定人们对他的评价，而且这种趋势越来越明显。

第十二章
应对危机

在进行研究的初期，试图了解当时沃尔玛百货的复杂体系，对我是一项非常困难的挑战。这个企业组织实在过于庞大，员工总数超过130万人，旗下商店超过4 000家，分散在美国各地和另外9个国家。我不断自问，怎么可能有人能够管理如此庞大的系统？在山姆·沃尔顿领导下，沃尔玛百货很容易描绘和了解，只要把创始人的企业名言列出来，并呈现公司的历史就行了。但是，在格拉斯和李斯阁率领的新管理团队的主持下，这个企业已不再单纯。沃尔玛百货早期的自我定义非常容易，也不在乎别人试图为它下的定义。

由谁来定义沃尔玛百货

但是，20世纪90年代，情况全然改观，我觉得对于这个问题，没有人比李斯阁说得更好。2002年10月3日，我到李斯阁的办公室访问他，他指出，他对于“让别人定义我们的声誉”很不以为然。在写这本书期间，我一直记得这句话，因为这有助于我了解沃尔玛百货当时面对的可能是创业以来最艰难的挑战。

我们谈的不是沃尔玛百货商店赢得的那些外在声名，也不是对它的产品品质的评价。我们指的是整个公司的名声，以及它在进入地方社区、处理员工关系等方面所引起的日益强烈的争议。

很少有人向我谈起沃尔玛百货这些方面的名声，因为不公开谈论公司这些年来受到的无数攻击，是沃尔玛百货长久以来的传统。沃尔玛百货上上下下都觉得，这个题目过于敏感，除了极少数沃尔玛百货的领导人之外，其他人不宜与作者讨论这种事情。面对媒体访谈，只要提到这个问题，沃尔玛百货的发言人通常也是三言两语就搪塞过去了。

因此，尽管沃尔玛百货的高级主管对公司充满争议的名声心知肚明，但在20世纪90年代，几乎没有人敢公开深入谈论这个问题。不过，那个时候，在公司内部的会议上，高级主管和董事会，一直在讨论、辩论、争吵和思索这个问题。

正如李斯阁所说，这就是，应该由谁制定基调、由谁定义大家对沃尔玛百货的看法的问题。

应该由沃尔玛百货自己来定义，还是由批评它的人来定义？

有关这些问题的讨论日益频繁。李斯阁说："真正叫我们难以应付的复杂问题，就是外界想要影响我们，或是彻底改变我们。"

沃尔玛百货的高级领导层知道，他们迟早要处理这个问题。但是，他们决定稍安勿躁，因为他们还不确定应该怎么做。沃尔玛百货可以暂时按兵不动，但外界对它的批评，还是引发了媒体的大规模报道，尽管它们没有借此大做文章，但也没有试图了解沃尔玛百货对这些争议的想法和打算。媒体只顾报道各种事件，而这些事件对沃尔玛百货构成了越来越强烈的冲击。或许只报道事件本身对媒体来说比较容易、比较生动，也更富煽动性。以任何标准来衡量沃尔玛百货几乎都非常成功，可是公司幕后显然正在进行心灵交战。因此，在为这家公司描绘完整的形象时，公司内部的情况似乎很值得探讨。

多年来，沃尔玛百货在进行各种讨论时，从来没有人提到过"名声"这个问题。

山姆·沃尔顿在世时，公司有关对外关系方面的问题，与后来所遇到的完全无法相提并论。那个时候，公司的商店、员工和顾客要少得多，因此外界的批评也有限。山姆·沃尔顿知道，能够不受外界注意默默发展，是多么难能可贵。他说："你越成功，引起的猜忌就越大。如果你变得非常成功，麻烦准定跟着出现。你会突然之间变成人民公敌，因为每个人似乎都以攻击最顶尖的人为乐。"

争议四起

因此，山姆·沃尔顿努力表现出沃尔玛百货规模太小，不值得外人对付它，也不值得对它感兴趣的样子。公司事务部门资深副总裁艾伦说，这种策略极为高明。他说："从企业和竞争的角度看，不让人家知道你的所有底牌，对你比较有利。"

为了鲜明地传达这种理念，山姆·沃尔顿巧妙地宣扬了沃尔玛百货是弱者的观念。有一段时间，这种策略非常管用。本顿维尔这家小公司极受华尔街喜爱，声名好得无以复加，虽然这可能只是因为大家不了解它，有限的消息让他们很欣赏它。因此，早期没有人找山姆·沃尔顿和沃尔玛百货的麻烦。正如索德奎斯所说："只有傻瓜才会找山姆的麻烦，因为他的名声好得不得了。任何人攻击他或他的公司，都会激起公愤。人家会说，'你疯了，滚出去。'"

只要媒体和抗议团体继续漠视沃尔玛百货，公司就能够深藏不露。

但是，公司不可能永远不理会外界。在媒体刚刚开始注意山姆·沃尔顿和沃尔玛百货时，作为创始人的山姆·沃尔顿采取了十分积极的攻势，想尽办法强化媒体对沃尔玛百货只是个微不足道的小零售公司的看法。甚至在20世纪80年代中期，山姆·沃尔顿成为美国首富后，他仍能巧妙地利用媒体的注意，制造沃尔玛百货绝非主流企业，也没有重要分量的形象。他有时抱怨媒体太注意他本人，却忽视他的公司，可是骨子里，他其实不希望沃尔玛百货也成为媒体的焦点。

艾伦很传神地描述说："沃尔玛百货树立了弱势形象，并且利用山姆强化了这种形象。山姆表现得就像个毫无心机的直率乡巴佬，开着破旧的小货车到处跑，完全靠运气发财。任何研究过沃尔玛百货的人，都知道山姆的运气很好，不过他绝不是全凭运气。他的作风非常平实，也非常了不起。他知道自己在做什么。他显然是20世纪最富有创新精神和远见的企业领袖。"

在格拉斯的记忆中，沃尔玛百货的崛起确实是个伟大的成功故事，"就像母亲和苹果派那样自然温馨。投资界很喜欢我们。顾客尤其喜爱我们的商店。我们迅速成长。股票价格节节高涨，我们似乎无往不利，直到公司达到相当庞大的规模，开始真正改变四周的世界"。新管理团队的成员回想起山姆·沃尔顿掌舵的时代，都很怀念这段辉煌岁月："我们能够完全根据山姆喜爱的方式经营业务。山姆不必出面维护我们的名声，也不必设法确保政府不施行可能伤害我们的法案。"

虽然李斯阁一直强调沃尔玛百货完美无瑕的历史，可外界对公司还是有过各种争议。其中一个冲突即是组织工会的问题。山姆·沃尔顿真心地认为好好照顾员工至为重要，他也相信其他同行之所以惹上麻烦，主要就是因为没有做到这一点。但是，沃尔玛百货大部分的工作待遇很低，因此建立工会的呼声很高。山姆·沃尔顿认为，工会会妨碍他想要与员工建立的直接而又牢固的关系。沃尔玛百货认为，商店经理表现太弱，很容易给予工会可乘之机，与沃尔玛百货的员工里应外合。因此，为商店建立强有力的领导，显然是让公司避免建立工会的不二法门。

山姆·沃尔顿承认，他曾经对员工很苛刻，但他后来开展了的连串福利计划，不让工会有机可乘。随着沃尔玛百货股价的不断升高，公司的盈余分红计划使许多低薪员工身价非凡。

山姆·沃尔顿与工会奋战的经历相当精彩，值得大书特书。但是，工会的运作，以及山姆·沃尔顿成功抵挡工会渗透的历程，发生在媒体对这类事件还不感兴趣的时期（直到2002年，沃尔玛百货旗下仍没有一家商店拥有完整的工会体系，唯一和工会沾边的是得克萨斯州杰克逊维尔镇的一家沃尔玛百货商店，那里食品和营销部门的工人在这家商店成立了一个联合组

织）。

尽管有了更大的发展，但沃尔玛百货在20世纪80年代仍避开了外界的眼光。只是，这种好日子持续不了多久了。

如果有某个转折点，使外界的投诉和抗议提升到了新的高度，让各种微小的摩擦演变成全面争议的话，那个时间点出现在1992年春天山姆·沃尔顿去世后不久。艾伦认为，这个时期的情势一团混乱。媒体不再觉得有必要为山姆·沃尔顿和沃尔玛百货粉饰太平，不再只报道这家公司有多么了不起。艾伦说：“那个时候，就好像公司对外的公共形象和外界的力量，都突然原形毕露。回顾1992年，当时的媒体报道都非常正面，都在谈论山姆或他的作为，以及沃尔玛百货这家管理良好的零售业后起之秀，是如何赶上西尔斯和凯马特的。”

一开始，沃尔玛百货公司面临的问题几乎难以察觉，后来逐渐扩大。在创始人过世后的一段短暂时期里，公司似乎还能做到韬光养晦，不露锋芒。李斯阁说：“虽然山姆去世时，公司的年营业额已达到430亿美元，可是我们还能够避免引起太多注意。我们被视为弱者，只是一家小公司。我们只是来自阿肯色州本顿维尔镇的镇民，拥有一家相当优秀的公司。”李斯阁指出，当沃尔玛百货的年收入刚刚达到10亿美元时，很多人都觉得这家公司将难以为继，停止增长；当公司的年收入达到1 000亿美元时，又出现了同样的论调。他说：“确实有一些乌鸦嘴，不过不多。但是，我们知道，我们迟早得直面难关。”

这些问题在一定程度上，是因为一些批评人士觉得沃尔玛百货助长了市区的扩张，摧毁了小社区的基础所致。最令他们不满的就是，只要沃尔玛百货在某个地方开店，小社区里原本的传统家庭小店统统就会因为无力竞争而关闭。他们不仅指责沃尔玛百货造成这些小店倒闭，也怪罪它把小社区的气氛变得死气沉沉。这些指责使沃尔玛百货被迫采取守势。不过，那个时候，批评的人还很少，而且他们大多只管自己的地方社区，没有试图把这种地方问题变成全国性的争议。他们各自为政，因此力量有限，而且他们还不成熟，不懂得如何引起全美的注意。但是，到了20世纪90年代初，这些团体开始联合起来，通过互联网和电话彼此联络沟通，密切互通信息和相互支持。

最重要的是，这些批评人士终于开始与媒体联络。沃尔玛百货可能也存在一些弱点的观点，引起了媒体的注意。索德奎斯觉得，外界之所以攻击沃尔玛百货，动机昭然若揭：“就像所有成功的人一样，林肯也说过，你不能踩在别人的头上向上爬，可是我们的社会存在不少这样的人。大家觉得成功者不可能真的那么完美，因此大家都来挑他的毛病。”

挑成功者的毛病必然引起媒体反响，而这段时期，媒体刚巧喜欢从新的角度来审视美国企业。媒体并非故意针对沃尔玛百货，只是在20世纪80年代末和90年代初，媒体开始觉醒，认为有必要对一些企业加强报道。

媒体并不在乎沃尔玛百货受到的攻击，是否来自别有用心的个人或团体的煽动。媒体只管有没有值得报道的新闻。随着攻击力度的加强，这些事件的新闻分量也逐渐加重。但是，沃尔玛百货的管理层依然认为，这些日增的批评大部分源自无法与沃尔玛百货竞争的其他零售业者，它们备受挫折才恼羞成怒。李斯阁说："成功带来的一种包袱，就是人家发现很难与我们竞争，因此便用无法以正面竞争达到的方式对付我们。当我们在正确地执行公司的计划时，确实是很强劲的对手。人家抓不到我们的把柄，只好挑剔区域规划和我们遵守这些法规的情况。有些人更试图更改区域规划法规，以免与我们正面竞争。以前的人认为，善良的心地和作为比什么都重要，可是今天的人却很容易怀疑别人。我们现在引起的新闻报道，比以往任何时候都多，而且可能越来越多。"

艾伦说："就像打仗一样，你的对手会从他们认为你最薄弱的地方发动攻击。我们看到许多对手利用政府和媒体对付我们，攻击他们认为我们的薄弱所在。"

"格林菲尔德镇"事件

竞争对手对沃尔玛百货忌恨日深，往往只因想进入一个新社区开店，沃尔玛就会受到攻击。格拉斯说："我不知道这是怎么回事，可是我们突然之间就变成了众矢之的，不再是大家的宠儿。一开始，我们非常天真，因为自创业以来，我们一直努力做到与人为善。我们参与社区活动、积极回馈社区、支持适当的社区慈善活动。我们试图做各种好事。我们真的相信只要做好事，就绝对有好的回报。但批评沃尔玛百货进入小城镇，迫使家庭小店关门的报道连篇累牍。我们突然变成大家的靶子，过了好一阵子，我们才认识到，这不是一时的现象。

"只有少数几个人试图做正确报道，指出路易斯安那州和科罗拉多州的研究报告显示，在没有沃尔玛百货商店的小镇，家庭小店关闭的可能性，远大于设有沃尔玛百货商店的城镇，而且沃尔玛百货商店能够促进社区的经济增长和活力。家庭小店之所以倒闭，是因为它们想在下午5点打烊，周末又不想做生意。它们也不愿意革新，不愿意投资。但是，宣称沃尔玛百货使得别人失业的说法很流行，每个人都可以随口跟着说。媒体也抢搭列车，我们这才明白，我们注定成为靶子。"

20世纪90年代初，沃尔玛百货计划在马萨诸塞州格林菲尔德镇开店，结果遭到这个小镇18 000名居民的群起反对，使沃尔玛百货成为人民公敌。沃

尔玛百货表示愿意出资，改善一些亟待整修的道路。由于它选定的开店地点原来是印第安人的营地，它甚至愿意出钱从事考古挖掘。

格林菲尔德镇的社区领袖原本已决定支持改变区域规划，把预定开店的地点从工业区变成商业区。可是，这种程序仍需社区表决通过，社区民众在看了一眼艺术家描绘的规划图案后，就立即开始了行动。他们发动强大的宣传攻势，提供大批汽车贴纸，在草坪竖立标识，并在报纸上刊登广告，宣称计划中的沃尔玛百货商店有如大怪兽，装得下三个波士顿芬威公园（Fenway Park）的棒球场。

格林菲尔德镇的抗议行动是美国各地新出现的民众运动的一部分。这些群体一直按捺不发，一直到20世纪90年代初才开始积极行动。与沃尔玛百货之类的大零售商店对抗，不让它们进入地方社区，并不是一件容易的事情，可是民众最后还是站出来，强烈抗议。他们认为，大商店可能给他们带来各种不利影响，比如车辆往来数的增加、空气污染恶化、本地零售商店逐渐萎谢等。

1993年10月底，格林菲尔德镇居民投票否决了更改区域规划的计划，禁止沃尔玛百货在当地建造商店。有60%的居民参加投票。支持开店的人怒不可遏，他们觉得抗议团体剥夺了居民以更低价格购买商品和服务的机会。原本，他们对沃尔玛百货即将为社区带来的经济动力，特别是新的就业机会充满期待。当时，一位沃尔玛百货的发言人曾说，美国有很多像格林菲尔德镇这样的社区愿意用它们最宝贵的东西来换取沃尔玛百货的进驻。

“格林菲尔德镇”事件引起媒体大肆报道。1993年11月1日出版的《时代》杂志发表冗长的文章，题目是“他们起来与沃尔玛百货对抗：社区正为阻挡沃尔玛百货之类的超级零售商店入驻而奋战”。

专注经营

20世纪90年代，沃尔玛百货已拥有几千家商店，每家商店拥有数百名员工，媒体也对它越来越感兴趣，有关它的争议也越来越多。山姆·沃尔顿在世时，许多商店发生的事件都被媒体略过，而现在，这些事件不只受到地方媒体的关注，甚至成为全美和国际新闻。这些新闻可能是一名妇女在商店里临盆，一只鹿冲进商店里撒野，或是某家商店里发生了枪击案。枪击事件在80年代或许可能成为地方新闻，可是另外两件事根本不值得报道。现在，沃尔玛百货的任何风吹草动，都会成为媒体追踪的目标。

沃尔玛百货的规模越大，公司业务越赚钱，就越吸引媒体。只要有公司与顾客发生冲突，或是与员工出现争执的消息，媒体就会紧追不舍。一些员

工抱怨他们被迫加班，却领不到加班费，立刻就会成为大新闻。有人认为，沃尔玛百货里女性经理太少，并提出诉讼，也会被媒体拿来大做文章。沃尔玛百货公司实行自我保险制度，因此一旦有人指控公司对员工的理赔要求赔偿太少，媒体也会密集报道。

一切都原形毕露。

当这一切发生的时候，山姆·沃尔顿的接班人并没有采取任何行动显示他们意识到公司的名声正面临考验。他们的初步反应是表现得若无其事。这是因为格拉斯和李斯阁在沃尔玛百货接受的培训，从来没有教导他们如何面对企业名声的问题。公司的企业文化中完全没有提到如何应对外界的质疑，因为外界从来没有对山姆·沃尔顿构成过真正的挑战。山姆·沃尔顿认为，上上之策就是保持低姿态，专注加强商店管理，尽量少与外界打交道，对此，公司所有员工都奉行不渝。

接着，沃尔玛百货的世界发生了地震。

“发稿时间”事件

这波强烈震撼出现在山姆·沃尔顿去世八个半月之后。

1992年12月22日，NBC（美国国家广播公司）电视杂志节目《发稿时间》（*Dateline*）播出了有关沃尔玛百货的特别报道。山姆·沃尔顿还在世之时，这个节目的主播简·波利曾写信给山姆·沃尔顿，表示沃尔玛百货的财务业绩如此辉煌，值得媒体更加尊重。她愿意制作一部有关沃尔玛百货的正面报道，由《发稿时间》播出。山姆·沃尔顿向来对媒体深怀戒心，也不希望沃尔玛百货出现在全美电视上，因此他考虑了好一阵子，最后才同意这项计划。可是，那个时候，公司基本上已由格拉斯负起领导重任。

由于得到了山姆·沃尔顿和格拉斯的批准，NBC得以进入沃尔玛百货商店录像，并访问格拉斯。波利也向沃尔玛百货主管保证，这是个正面报道的节目。

节目播出当晚，播报员一开始就宣布：“《发稿时间》的重大调查报告。‘把工作带回美国’是沃尔玛百货商店的营销策略，它的广告宣扬‘美国制造’，它的货架挂出这种声明，它的员工也喜爱这种口号。可是，公司实际上是怎么做的呢？孟加拉国的儿童一天工作长达20个小时，赶工制造沃尔玛百货销售的衣服。布赖恩·罗斯隐瞒身份秘密调查。首先，廉价进口货是沃尔玛百货成功的秘诀吗？”

波利接着宣布：“有一家零售商10年来有如美国鹰一样展翅高飞。这是很

适当的比喻，因为沃尔玛百货实际上已成为美国固有的产物，就像苹果派一样具有美国特色。”接着，她的搭档主播斯通·菲利普斯呼应说，《发稿时间》经过两个月的调查，发现沃尔玛百货虽然一直用心塑造促销美国货和雇用美国劳工的形象，但这家公司其实还有不足为外人道的一面。

这个节目试图把沃尔玛百货的言行与现实情况拿来做对比。它先显示沃尔玛百货员工欢呼口号的景象。罗斯称赞沃尔玛百货的员工“拥有美国企业难得见到的热情和高昂士气”，并指出沃尔玛百货的规模已凌驾于西尔斯和凯马特之上，成为全球最大的零售企业。

接着，节目开始攻击要害：沃尔玛百货宣扬“低廉价格，更了不起的是，它保证销售的是美国制造的产品”，借着这种营销策略，并在电视广告中强调这种特色，沃尔玛百货获得了非常突出的营销效果。只不过，罗斯说，天下没有这种好事，沃尔玛百货实际上是在欺骗美国大众：它销售的并不全是美国货，其实，它进口各种商品，而它的广告对制造这些产品的地方避而不提。“沃尔玛百货的成功隐藏着一些秘密，而这是沃尔玛百货不愿意公之于世的真相。”

罗斯继续讲述着他前往孟加拉国所谓“亚洲血汗工厂”的经历，并宣称那里全是为沃尔玛百货制造衣服的童工。画面切换到格拉斯发表谈话的场景。他说：“我们可以在美国国内以很高的效率制造商品，质量丝毫不输于世界上其他任何地方。”格拉斯解释说，山姆·沃尔顿1985年开展的“购买美国货”运动在7年的时间里把许多原来可能送到海外制造的商品，转移到美国国内生产，总值超过60亿美元。

接着，罗斯播放了一段用隐藏摄影机拍摄的影片，片中显示，沃尔玛百货商店一些部门高挂“购买美国货”的标识，可是这些标识下面的衣服上的标签，却显示这些衣服是进口货，包括在孟加拉国制造的儿童冬季夹克。罗斯要求格拉斯说明这是怎么回事。

格拉斯表示，“商店的这种做法不对”，如果把进口衣服放在“美国制造”的标识底下，“就以为能够掩人耳目”，是愚不可及的做法。他坚持表示，沃尔玛百货在孟加拉国的业务很有限。罗斯则反驳说，他听说这些工厂经常使用童工制造沃尔玛百货销售的衣服。格拉斯回应说：“据我所知，我们从来不向任何使用童工的供货商采购商品。”

之后，罗斯又播放了孟加拉国一座工厂的影片，宣称里面的三层厂房里全是童工，有些孩子只有9岁或10岁。这些孩子每个月只能拿到12～20美元，相当于时薪5～8美分。他们有时必须工作到三更半夜，以达到当天的工作配额。

格拉斯重申，沃尔玛百货“一直努力不向使用童工的制造商购买商品”。罗斯说，孟加拉国这家工厂的经理告诉他，他们与沃尔玛百货的业务已经持续了一年多。罗斯也告诉格拉斯，这家工厂曾经失火，许多人不幸丧生。针对这个问题，格拉斯，这位沃尔玛百货的首席执行官回答说：“世界各地都有各种悲剧发生。”

罗斯：“你对这件事就只有这句话？”

格拉斯：“抱歉，我不知道我还能说什么。”

就在这个节骨眼儿上，一名沃尔玛百货公司的副总裁出面宣布，访问结束。摄影机继续录像。公司人员告诉罗斯，他如果还有什么问题，必须用书面形式提出来。格拉斯迅速走出房间。《财富》杂志指出，这是记者梦寐以求的戏剧性场面。这也是沃尔玛百货避之唯恐不及的场面。

问心无愧

两周后，格拉斯要求NBC人员回来继续访问，并对NBC的调查报道进行了回应。

罗斯应邀赴约，而格拉斯表示，第一次做访问时，他对有关孟加拉国的问题毫无准备，现在，他已经准备好了。他派人到孟加拉国调查过，没有发现任何证据显示工厂使用童工。因此，他说：“我觉得有人把儿童锁在工厂里面加以剥削的说法，是我们没有办法查证的传闻。”

罗斯露出难以置信的神情：“你们的人到过那里，没有看到任何孩子？”

格拉斯：“没有。你和我对儿童的定义可能不尽相同。当然，即使在孟加拉国，12岁的孩子还是不应该工作。”

罗斯：“但是，他们的确是童工，我们亲眼看见的。”

格拉斯：“我们无法证实此事。”

罗斯为格拉斯播放了在孟加拉国另一座工厂拍摄的录像带，表示里面“有更多沃尔玛百货宣称根本看不到的12岁童工”。罗斯问格拉斯，他相不相信这些画面。

格拉斯：“我为什么不相信？”

罗斯：“这些童工的画面和你做出的保证难道没有矛盾吗？”

格拉斯：“你向我展示的画面，对我毫无意义。我不知道这些人是在哪里，也不知道他们都是些什么人。他们可能什么也不是。”

罗斯：“他们并非什么也不是。”

格拉斯：“我对我们的作为问心无愧。”

《发稿时间》指责沃尔玛百货继续利用“把工作带回美国”计划蒙骗大众，并宣称北卡罗来纳州塞勒城的美国毛衣工厂被迫关闭，就是因为沃尔玛百货要获得价格更低廉的产品，把订单转移到了海外。格拉斯反驳说，这家工厂的产品样式不对，根本卖不出去，因此沃尔玛百货只得停止与它往来，绝对不是价格使然。

这个节目对沃尔玛百货的杀伤力似乎非常强大，可是格拉斯指出，节目一播出，公司就获得了各方声援。不过，这些支持大部分来自沃尔玛百货的员工。格拉斯的办公室收到大约10万名员工的签名，以示支持。《发稿时间》这则报道引起的反应，也超过这个节目的任何其他报道。NBC足足接到7 000个电话或信函反馈，大部分是沃尔玛百货的工作人员对电视台播出这种报道的抗议。就像任何碰到这种负面报道的企业一样，沃尔玛百货也担心，公司业务会因此受到影响。

但是，根据沃尔玛百货那一个月的业绩来看，这个节目并未对它造成任何损害：开张一年以上的商店业绩增长了10%，而公司整体营业额增长了25%，遥遥领先于所有其他零售企业。这个节目播出之后的一年，沃尔玛百货的收入增加了150亿美元。

直面争议

“发稿时间”事件过去10年之后，每当沃尔玛百货的工作人员提起来，还会觉得当时是遭到了暗算，这让他们有种被出卖的感觉。格拉斯在2002年接受访问时，谈到这个节目，试图表现出事情早已过去，他已经淡忘了的样子。但其实，他仍有点儿余怒未息，这一点，情有可原。事发时，他不得不忍受这些恶毒指控的强烈冲击，因为他深知公司毫无准备，对NBC狡诈而又详尽的调查完全措手不及。沃尔玛百货以前也曾碰到过负面报道，可大部分是来自平面媒体的报道。而那一次是全美性的新闻媒体首次盯上沃尔玛百货，指责它做不实宣传和剥削童工。公司高层终于了解，免受媒体关注的时代已经一去不返。

这个节目对沃尔玛百货产生了重大影响，公司逐渐浮现一种意念，并最终成为坚定信念——沃尔玛百货已不能再否认一个简单的现实：它已成为显眼、公开和具有争议性的企业。

这是痛苦的学习经验。事隔10年，格拉斯心情沉重地回想说："那个时候，我们就像遭遇飞来横祸，莫名其妙地受到偷袭。我们很天真，因为我们以前从来没有碰到过这种攻击。山姆和我向来认为，只要为人正派，生意上的一切作为都会逢凶化吉。你不必花很多时间做公关，或在华盛顿猛下功夫。我们的业务只是采购商品卖给顾客，完全不必理会外界的干扰。只要我们行事正派，一切问题自然会迎刃而解。"

现在，行事正派，只是做正确的事情，显然已经不够。沃尔玛百货已经无法漠视外界的干扰，因为外界不会放过它。但是，认识到问题的深度，并不表示沃尔玛百货已经拥有了解决办法。高级主管们很清楚：他们必须对"发稿时间"事件，以及这个事件的所有含意，切实彻底地做出反省。

第十三章
做一家令人尊敬的公司

如果某个事件真的能帮助企业摆脱天真心态，那么《发稿时间》这个节目绝对为沃尔玛百货的改变起到了重要的推动作用。随着这个事件的真相被渐渐揭开，随着它造成的丑陋伤口逐渐愈合，沃尔玛百货高层决定，偃旗息鼓，不再轻举妄动。它选择把这个经验当作惨痛的一课，告诫自己为什么应该尽量少与媒体打交道。

反思媒体关系

但是，这个事件也冷酷地提醒他们，媒体不会放过沃尔玛百货。因此，公司董事和高级主管在开始分析究竟哪里出了差错时，难免感到愤怒无奈。最重要的是，他们对如何在传媒领域恢复沃尔玛百货的清誉，感到迷惘和无所适从。两种彼此冲突的想法逐渐呈现，而这两种尖锐对立的观点，使公司无法在短期内正面回应这个问题。

强硬派相信，沃尔玛百货已禁不起再次受到这种折腾，因此他们希望把整个公关部门关掉，永远与媒体断绝往来。一些董事这样总结说："我们上了《发稿时间》的当，不能再让这种事情发生。"温和派则怀疑取消公关运作能够拒媒体于千里之外。他们认为"发稿时间"事件，确实对沃尔玛百货造成了很大的伤害，可是在媒体报道企业活动日益激进之时，他们觉得闭关自守也是不切实际的。沃尔玛百货对"发稿时间"事件或许表现得"不够世故"（这是李斯阁后来的说法），可是公司绝对没有自以为不可一世。20世纪90年代，沃尔玛百货高层对这个事件的辩论，一直呈现上述两种矛盾的心态。

温和派认为，环境已经改变，并了解像沃尔玛百货这种规模、势力和影响力都非同小可的企业，难免树大招风，不可能期望媒体一直对它客客气气。他们希望公司能更认真地看待公关运作，不要老担心遭到暗算，应该致力于把沃尔玛百货的正面形象注入每一项重要报道。他们也主张加强整顿商店，并确保员工能够获得合理对待。温和派绝对比激进派更了解一个事实：也许员工或顾客所提出的抱怨是正当的，而且这些抱怨是很多人共同的感受，否则媒体不会无端给沃尔玛百货抹黑。李斯阁说："我们开始自问，那些人的指责有道理吗？我们怎么确定那不是真的？"

"发稿时间"事件之后的3年内，这些问题浮出水面，在公司内部引发了激

烈辩论，迫使沃尔玛百货对一些最难缠、意义也最重大的问题做出深切反省。

我们应该继续维持对媒体非常冷淡的政策吗？

还是我们应该更主动、更积极地向媒体自我推销？

如果我们决定采取更积极的方针，会对组织造成何种改变？

沃尔玛百货董事会就这些问题辩论了很长一段时间。这不仅是因为“发稿时间”事件把一些董事吓坏了，一直无法摆脱阴影，也因为有一些董事认为，主动亲近媒体，不啻为十足的革命。山姆·沃尔顿的追随者，包括一些董事，仍然坚信他对媒体的想法。

最后，公司终于决定为沃尔玛百货的公关运作赋予专业地位，授权公关人员，更主动地亲近媒体。董事会实在不希望再发生像“发稿时间”这样的事件，沃尔玛百货毫无防备地被媒体的暗箭伤害，却毫无招架之力。

主动对媒体表达善意

20世纪90年代中期，随着沃尔玛百货跻身美国最耀眼、最著名的企业之列，高级管理层决定为公司事务部门增加深度和专业资源。这个部门的业务包括企业联络（新闻媒体关系）、政府关系、沃尔玛百货基金会（社区关系）。在这期间，高级管理层特别关心沃尔玛百货与新闻媒体的互动，可是他们也认为，这三种业务都需要改进，以支持公司的成长。

1995年，公司聘请艾伦为沃尔玛百货主持和进一步发展公司事务部门。艾伦当时正在得克萨斯大学主修新闻，想要成为体育记者，可是毕业后却一直从事企业公关工作。他在进入沃尔玛百货的时候，对企业和政府机构的联络工作已有扎实背景：他在西南贝尔公司（Southwestern Bell）做了8年公关和社区关系工作，又在福莱灵克公关咨询公司（Fleishman–Hillard）的公关部门服务了8年。他接管沃尔玛百货公司的事务部门时，属下包括15名专业经理人。艾伦设法克服公司内部阻力，推动新的公司事务计划，为政府关系部门增加专业人才和知识技能，改善企业联络和沃尔玛百货基金会的业务能力。到2002年，艾伦主持的团队已经比他接手时扩充了一倍以上。不过，他仍努力控制编制，与其他许多大公司的类似部门相比，他的部门规模仍属于非常小的那一类。

艾伦说：“我在1995年加入公司事务部门时，看到一小批人在艰难的环境里，竭尽所能地执行任务。我们显然有必要提高能力，而且必须迅速建立更强大的团队。”

以前，沃尔玛百货的公关人员都知道，他们的主要职能就是避免让公司出现在新闻报道中。但艾伦和他的团队采取了截然不同的积极方针。在这之后，公司设法以专业的态度，面对每周数百位打电话给沃尔玛百货的记者，并提供各种信息和消息，加强塑造沃尔玛百货作为最大零售企业、照顾员工的雇主、负责的企业公民的形象。公司比以往更积极地把握机会，宣扬有关沃尔玛百货的正面报道。简而言之，艾伦不再让外人定义沃尔玛百货，而是下令部属努力确保由公司主动表明自己的立场。

2002年春天，沃尔玛百货的公关人员知道，在公司备受媒体注意的情况下，最明智的做法莫过于尽可能表现出合作和诚信的态度。当然，沃尔玛百货并不打算把自己完全摊开来公之于世。它的领导人仍然本能地有意避免张扬，除非这类宣传对公司有明显的好处。主管美国媒体关系的资深经理汤姆·威廉斯说："公司从来不为高级领导人寻求宣传。那种做法在沃尔玛百货绝对行不通。"例如，CNBC连续两年，一再要求访问李斯阁。李斯阁最后觉得时机成熟，同意在2002年初，在本顿维尔镇接受CNBC记者玛丽亚·巴提洛莫的访问。这次访问的录像在当年3月播出。公司希望，访问的内容尽可能集中在沃尔玛百货的企业文化上，不要把李斯阁当作焦点。访问时间也有特殊安排，让巴提洛莫能够参加沃尔玛百货传奇性的周六晨会。

但是，公司对财务状况仍然讳莫如深，除了履行上市公司的义务之外，对各种财务资料守口如瓶，并相信模糊是一种美德。沃尔玛百货认为，让竞争对手知道的业务详情越少越好。因此，公司很少公布具体数字。它不透露按工时计酬的员工待遇（只宣称这些待遇符合政府规定的最低薪资标准，在个别社区也具有竞争力）。公关人员在闲谈中透露，一些购物广场一年的收入超过一亿美元，而业绩良好的沃尔玛百货商店经理，年薪可能超过10万美元。但是，这些数字从来没有出现在公司正式公布的印刷资料上。

不过，现在媒体能够与公关经理联络，并在许多与沃尔玛百货有关的事务方面得到答案。这一点与20世纪90年代中期之前的情况已大为不同。以前，公关人员每周接到600~800件查询申请，而他们可能只答复一两件，比如谈论沃尔玛百货如何处理伪造支票，或是公司对有关401（k）员工退休基金法案采取何种立场。但是，2002年春天，有一只鹿闯进了一家沃尔玛百货商店。面对各方媒体的热切查问，公关人员巨细靡遗地提供一切详情，甚至主动描述：这只鹿虽然进了商店，可是完全没有买东西的意思。

沃尔玛百货也开始主动发布各种事务的消息，特别是一些地方信息。

加强与政府的关系

正如沃尔玛百货改变对公关运作的态度，采取更积极主动和公开的做法一样，它也开始放宽长久以来抵制主动与政府公关的立场。山姆·沃尔顿认为，没有必要为了改善公司处境而与政府官员套交情，并因此建立了不与政府拉关系的基调和政策。但是，他还是与一些政治人物交上了朋友，他与克林顿和老乔治·布什更是交情匪浅。

经过好长一段时间，沃尔玛百货才决定加强对政府的公关力量。

沃尔玛百货改变态度，部分原因是公司内部日益感到管制当局有意拿这家零售业巨擘开刀，虽然政府当局盯上沃尔玛百货，很可能只是因为它庞大的企业规模和影响力。由于司法预算非常有限，律师人手严重不足，政府机构逐渐把焦点对准沃尔玛百货，因为这是最实际及顺理成章的做法，至少沃尔玛百货的法律人员是这么认为的。如果要在某种劳资问题上树立威信，拿美国最大的雇主开刀，绝对比对付小企业有效。只要能够成功地对付头号雇主，自然能够发挥杀鸡儆猴之效，促使其他较小的企业乖乖就范。因此沃尔玛百货发现，联邦和州管制当局对它越来越严厉，这使领导层感到非常不安。

由于工会等利益团体一直在寻求立法以削弱沃尔玛百货的力量，沃尔玛百货日益认识到，它必须加强公关方面努力以维护公司利益。利益团体转向政治人士，寻求针对沃尔玛百货制定“大盒子法案”(注)，特别是要禁止它在社区开设购物广场。这些努力大部分宣告失败，包括加州立法禁止在其州内设立购物广场的提案。不过，有少数几项此种法律还是获得通过。

抗议团体企图经由立法限制沃尔玛百货的力量，这也使得在州政府内部从事公关工作的需要更为明显。2002年10月，加州通过法案，禁止沃尔玛百货收购一家工业银行。沃尔玛百货原来希望通过收购，把公司的信用卡交易业务交给这家银行处理，以降低业务成本，并让顾客分享节省下的开支。

山姆·沃尔顿去世后，沃尔玛百货开始加强其在华盛顿政府里的游说活动，起初，它经由各种同业公会传达它的观点，1999年，沃尔玛百货正式在美国首都设立了它的第一个政府关系办事处（到2002年12月，这个办事处的人员数量增加到4人。本顿维尔还有一个12人小组，负责处理州和地方阶层的政府事务）。艾伦说：“我们发展到一个阶段，必须加强与首都和各级政府阶层的活动。因此，我们更积极地参与可能影响我们企业和同仁的事务。”

沃尔玛百货的政策是不要试图影响立法，除非这些法案会直接影响它的顾客和员工。它只试图阻止会让公司提高商品价格的法案，因为这会损害它保持天天平价的能力。它也反对某些医疗保健或税务法案，因为这类立法

会提高它的作业成本。李斯阁如此总结公司对华盛顿政府新政策的看法：“我们针对政府进行的运作，根本原则是不要造成伤害。我们只询问这些法案会不会影响我们的顾客或员工。”

担负好企业公民的职责

指责沃尔玛百货对小社区造成损害的声浪，最后导致公司仔细检讨它通过沃尔玛百货基金会从事社区活动的努力。管理层当然相信沃尔玛百货并没有损害小社区，事实上，它深信沃尔玛百货的天天平价政策有助于提高数以百万计消费者的生活水平。但是，管理层也在想，沃尔玛百货是否可以更加努力，向各方显示它企业公民的良好形象。

山姆·沃尔顿向来鼓励商店和商店经理参与社区活动。20世纪90年代中期，这种参与的重要性显然有必要加强。

沃尔玛百货一直认为，商店经理的工作虽然非常辛苦，经常每天工作12个小时以上，可是有许多经理并未意识到自己和自己所领导的商店是社区的领袖。事实上，沃尔玛百货商店和商店经理在地方社区中的地位都非比寻常，商店经理经常是镇上最重要的企业人物。

地方社区都很渴望沃尔玛百货的商店经理能够多参与社区事务、协助地方慈善活动、参加地方商会、轮流主持商人组织，但是，许多商店经理却觉得，这类活动似乎有悖于公司的企业文化：沃尔玛百货的文化教导他们要谦虚，不要趾高气扬，要勤奋工作，专心照顾商店和员工。但是，各地方的沃尔玛百货商店经常是当地最大的雇主，因此社区领袖认为，这些商店经理有责任与社区分享他们的一些企业经营才干和利益。

20世纪90年代中期，沃尔玛百货开始加强社区事务合作计划，并认真检讨如何改善商店与社区的关系。艾伦说：“我们告诉公司旗下的商店，参与社区事务非常重要，因为这是应当做的事情。”沃尔玛百货希望加强商店与社区的关系还有另一个原因：最积极地参与社区事务的商店，通常也最赚钱。简单地说，与社区打成一片，对业务很有帮助。

沃尔玛百货基金会人员努力促使商店参与社区事务，而且成果相当丰硕，虽然到2002年，这个基金会只有18名工作人员。公司的高级主管指出，到2002年春天，每一家商店对社区的参与情况都令人满意，公司也经常被视为倡导企业积极参与地方社区事务的领袖。2002年春天，我第一次到沃尔玛百货商店参观，就充分感受到这种努力。我在沃尔玛百货碰到的每一个人，似乎都在参与某种社区活动。比如，公关部门的联络经理沙伦·韦伯就是失踪儿童计划的领导人之一。失踪儿童是沃尔玛百货经常碰到的问题，因为它拥有很多商店，而许多父母会带着孩子到这些商店购物。韦伯

带我到摩根·尼克基金会（Morgan Nick Foundation）参观，这是沃尔玛百货推动设立的一个组织。我在这里结识了科琳·尼克，她的女儿摩根在5年前失踪。

沃尔玛百货在改变公关和社区关系运作时，也对法律运作采取了全新的观点。在沃尔玛百货20世纪90年代碰到的公关问题中，有一大部分来自它惹上的官司。

势力、影响力，尤其是庞大的企业规模，为沃尔玛百货带来大量全新的问题，使它卷进没完没了的法律争执中。只要公司规模继续壮大，上门的顾客继续增加，它碰到的官司就可能有增无减。事实上，在20世纪90年代初，公司有待解决的官司一直保持在2 000~2 500件，到2002年10月，增加到8 000件。

不论公司如何小心，都难免有人在地板上滑倒，或是有箱子意外倒下来砸到顾客，或是有些员工因待遇、性别或工作环境，感觉受到歧视。

由于每周有一亿人造访沃尔玛百货商店，而且公司旗下4 000多家商店雇用了超过130万名员工，发生法律争执和打官司的机会不断增加。沃尔玛百货的规模越来越大，商店提供的商品和服务也越来越多。早期从来没有发生过顾客被洒在地上的饮料或炸薯条滑倒而控告沃尔玛百货的事情。但是，在沃尔玛百货开放卖场空间，并设立了快餐连锁店后，出现了这种可能惹上官司的事情。

对沃尔玛百货威胁最大的集体诉讼，1998年只有一件，2002年10月增加到超过90件。这类集体诉讼最近几年呈现爆炸性增长，并成为沃尔玛百货法律人员优先处理的问题，因为一旦某些沃尔玛百货内部员工提出的集体诉讼成立，将涉及数以万计的员工。

心怀不满的顾客和员工连连诉讼，以至于法律分析家相信，除了美国政府之外，美国没有任何机构惹上的官司数量比得上沃尔玛百货。不论这种说法是否属实，据悉，沃尔玛百货平均大约每两个小时就会被告一次，且全年无休，平均每个工作日都有6个状告沃尔玛百货的案件在接受陪审团裁决。

这些官司难免损害公司信誉，加上沃尔玛百货很少认错，更是火上加油。法官和律师对沃尔玛百货越来越气恼，因为它总是表现得像自己不可能犯错一样，它还利用各种激进策略，尽量减少败诉机会，虽然这些策略完全合法。

沃尔玛百货一旦打定主意不和解，就无论如何都不会动摇。这种传闻不尽

真实，可是大家还是对沃尔玛百货形成了一种看法：这家公司认定“只要我们没错，就一定奋战到底”。这种观点广泛流传，以至于有一个巡回法庭决定不成立调解会议，因为据它了解，沃尔玛百货绝不会同意和解。律师界出现了专门控告沃尔玛百货的小型产业，并通过网络互通文件和资料。

打赢官司只是战斗的一部分，另一部分是赢得公关宣传，可是沃尔玛百货在这方面节节败退。因此，2000年前后，沃尔玛百货逐渐摆脱旧有的僵硬态度，采取比较弹性的观点。沃尔玛百货并未公开宣布改变政策，只是对这些年来不断累积并影响公司名声的投诉，采取比较开放的立场。

沃尔玛百货以前的策略，特别是死不认错的做法，与绝大部分美国公司处理这类官司的做法大相径庭。它们经常和解，宁可息事宁人以避免审判，即使对手提出的投诉证据薄弱。沃尔玛百货的策略是，为了保护公司的名声和隐私，公司文件都秘而不宣，即使同意和解，也寻求机密协议，禁止公开它付给原告的金额。

在沃尔玛百货尚待解决的大约8 000件官司中，约有5 100件涉及人员伤害。2002年10月，一名沃尔玛百货公司的司机在坐进公司货车驾驶座后，指着旁边的几辆车向作者介绍说：“他们都巴不得与沃尔玛百货的货车相撞，希望借此大捞一笔。”

在沃尔玛百货惹上的几千件官司中，大部分是这种情况：原告自称在滑溜的地面或结冰的停车场摔倒。有些案情让人感到难过，包括亚拉巴马州一名妇女的亲人所提出的投诉，指称这名妇女的丈夫在沃尔玛百货商店非法购买步枪杀害她，并要求沃尔玛百货赔偿。其中也有员工提出的歧视诉讼，例如，2001年6月，6名沃尔玛百货的女性员工就投诉了旧金山公司的性别歧视行为。一些沃尔玛百货的药剂师也在科罗拉多州向联邦和州法庭提出投诉，指称公司不支付加班费，公然违反公平劳工标准法，而法官同意为沃尔玛百货的药剂师赋予集体诉讼权益。1998年圣诞节前，大批捡便宜的顾客冲进沃尔玛百货抢购当时最抢手的玩具毛娃（Furbytoys），在争先恐后的推挤中，有人受了伤。这种像猫头鹰一样的毛绒玩偶，在那一年的圣诞节红翻天，可谓“一娃难求”。仅有宾夕法尼亚州、田纳西州和佐治亚州的沃尔玛百货商店推出了少量的毛娃，这引起了数以百计的顾客疯狂抢夺，至少6名女性自称在激烈推挤中受伤并提出诉讼。

沃尔玛百货一度顽强地对抗这类诉讼，因而在司法界获得了难缠的声名。俄亥俄州的一个案子，充分反映了它的这种顽强态度。公司一名堆高机操作员在为一辆货车装货时，因货车太早驶离装货站台，而导致不幸受伤，并宣告身亡。因公受伤通常以员工理赔申请案件处理，可是死者的家人提出了过失致死的诉讼，寻求额外的损害赔偿。这个案子拖延了很多年，沃

尔玛百货在无数次的审判、陪审团裁定赔偿、上诉程序中连连失利，2002年才终于达成和解，但赔偿金额依然没有对外公开。

20世纪90年代中期，一些曾经被指控偷窃公司工具和其他财物的离职员工，控告沃尔玛百货诽谤和恶意制裁，而沃尔玛百货同样全力以赴。有几宗沃尔玛百货对这些员工提出的诉讼被地方检察官拒绝受理，理由是沃尔玛百货无法对有关财物提出明确的产权记录，或驳斥员工对他们曾获准借用或保存这些财物的证词。在第一个交付审判的案件中，陪审团判定，沃尔玛百货败诉，必须赔偿160万美元。州上诉法庭维持原判。沃尔玛百货后来与本案原告和解，其他相关案件也于2002年达成和解，条件是和解内容不得公开。

但是，打官司时旧有的顽强态度正在改变，并逐渐发展出保持弹性的新态度。

2002年7月底，沃尔玛百货与罗伯特·麦克朗达成和解的案例，尤其鲜明地反映了这种改变。麦克朗的妻子在田纳西州孟菲斯一座停车场遭到绑架杀害，而这座停车场是沃尔玛百货与其他商店共享的。沃尔玛百货与麦克朗连打了10年官司。2002年5月，沃尔玛百货突然提议交付调解。麦克朗的律师布鲁斯·克雷默起初都不敢相信，可是几个月后，他承认沃尔玛百货确实经由自愿调解，对这件受到广泛报道的案子达成和解协议。

舍弃本位主义

沃尔玛百货没有人肯向外界承认，它的法律部门的态度已更为开放，不过，总部办公室确有这种感受。公司内部的第一种改变，就是制定新政策：在举行高层策略会议讨论如何应对公司面临的官司时，不再邀请列名为被告的公司人员出席。以前，这些被列名为被告的个人或部门经常列席会议，以协助决定沃尔玛百货的辩护策略。公司新的法律管理层认为，让被列名为被告的人员参加这类高层策略会议，会对决策程序造成微妙的不利影响，也构成利益冲突。因此，他们取消了这种做法。

法律部门也拟定了另一种相对没有这么明确，可是同样重要的政策。它放弃以前几乎对每一件官司都坚持打到底的方针，开始仔细检讨控告沃尔玛百货的每一个案子，并试图客观地判断法官和陪审团对这个案子可能的想法和裁决。事实上，这是强迫公司舍弃本位主义，扮演第三者的角色。借着采取这种冷静评估胜诉机会的新政策，沃尔玛百货企图向外界传达，它是讲理的诉讼对象。

为了传播这种形象，公司决定聘用许多拥有丰富诉讼经验的新律师，协助处理这些案件，不像以前，公司经常雇用缺乏这类经验的律师。直到2000

年，沃尔玛百货的法律部门仍然只有30名律师，但在2002年秋天已增加到90名，很多人认为，仅凭网罗这么多拥有诉讼经验的新律师，就足以自然而然地形成更为冷静的分析。在建立拥有丰富诉讼经验的新团队后，法律部门现在可以用新的做法来处理大批案件了。

沃尔玛百货为何对法律案件采取比较开放的态度？这很可能与它在20世纪90年代末连连败诉，及其强势态度所引起的连续负面报道有关。官司败诉不但使公司难堪，也必须付出高昂代价。

不过，造成这种改变最重要的因素，或许是李斯阁在2000年1月出任沃尔玛百货首席执行官。他向法律部门明确表示，他欢迎这种改变。海德和汤姆·马尔斯斯想知道的就是这一点。这两个人都是在李斯阁出任首席执行官后被聘用的，他们主导了沃尔玛百货在法律事务方面的新变化。

52岁的海德自1992年起，即在国防承包商雷神公司（Raytheon）担任资深副总裁兼法律主管，2001年6月，他接受沃尔玛百货礼聘，担任新成立的法律及公司事务部门的执行副总裁，主管法律业务。这表示，在沃尔玛百货当了17年法律主管的罗伯特·罗兹，现在成了海德的下属。罗兹在2002年5月退休，由马尔斯斯取而代之。1998—2001年，马尔斯斯是阿肯色州州警部门的负责人。在此之前，他在阿肯色州已颇有名气，因为他对一些大公司提出过集体诉讼，而且打赢了官司。这种经验对他的新工作很有帮助，因为沃尔玛百货正面对越来越多的集体诉讼。

沃尔玛百货聘用海德的部分原因是，它发现一些明明可以打赢的官司居然被罗兹输掉了，而且在这个过程中，公司还受到了公开批评。

法律部门建立了新文化，包括采取新态度，表明由公司律师代表公司，他们的任务是尽可能维护公司和股东利益，而不是保护管理层。

在这种由最高层宣布的新政策付诸实施后，沃尔玛百货的诉讼人员表现得小心翼翼。他们不敢轻易宣布新方针，因为他们知道，新政策需要时间来落实。他们很怕贸然宣布新政策，可是这却令法庭觉得沃尔玛百货依然故我，而对沃尔玛百货恢复了原有的看法。

2002年10月，法律部门觉得，对于评估法律界对这些新改变的看法，还为时过早。但是，它在法庭上的对手已感受到了不同，并与媒体谈论起这种新现象。

由于是海德负责重新塑造沃尔玛百货的形象，因此公司大可以给他这种头衔：主管沃尔玛百货名声的执行副总裁。

多为顾客着想

在沃尔玛百货的文化里，有一种根深蒂固的观点，那就是，为公司工作的每一个人都必须显示出他的努力直接使顾客受益，让顾客愿意再来惠顾。公司的法律部门也努力让它的工作有利于满足顾客的需求。最显著的一个例子，就是沃尔玛百货的法务人员对与商店有关的伤害诉讼采取了新做法。以前，沃尔玛百货的律师只想打赢官司，可是新法律团队认为，这种做法把他们的角色定义得太狭隘。现在，沃尔玛百货的律师还必须了解为什么商店会发生意外事故，从而减少或完全消除这些事故。

沃尔玛百货努力改正公司可能存在的任何问题，绝非无中生有。它不希望外界觉得它的商店或停车场不安全，或是商店里的货品可能倒下来砸到顾客，因为这些不愉快的事件，会导致顾客以后不再继续上门。没有人期望沃尔玛百货商店不再发生任何意外，可是也没有人能够容忍同样的事故一再发生，因为这严重损害了沃尔玛百货的名声。

沃尔玛百货的律师以前经常宣称，公司不能为某些意外负责。现在，他们承认，真正重要的不是沃尔玛百货是否有责任，而是它是否在尽力防止这些事故重现。

由于案件太多，因此公司得以掌握所有有意义的统计资料，并据以精确计算沃尔玛百货商店发生的滑倒和摔跤事件，及其可能对公司造成的损失。新的法律主管告诉公司管理团队：“这种情况会让你们在某个方面破财，直接损害公司的利润，使顾客必须负担更高的价格。”他们用这种方式说服公司管理团队，促使公司采取必要的行动。

沃尔玛百货的律师努力辨认各种不同的伤害形态，而他们很高兴地发现，这种能力可能对公司帮助很大。

通常，在一家公司里，律师即便不主动证明他们的日常业务对公司有多么重要，也能获得公司的重视。但是，沃尔玛百货的律师却努力展示，他们不仅是尽职的律师，而且对公司的企业文化也身体力行，主动协助减少商店意外，以控制公司的业务成本。这些律师为他们自己创造的双重使命，必然令山姆·沃尔顿感到欣慰。

这些律师借着公司当前开放的态度，试图协助减少商店意外事故的发生，对重塑沃尔玛百货的形象起到了重要作用。这种新态度可能还需要一段时间，才能让法庭和媒体接受，不过他们已经有了起步。

全面检讨，更进一步

而对争议，沃尔玛百货公司的改变，主要是从20世纪90年代管理团队用不同的方式处理名誉问题开始的。他们大可以继续我行我素，可是沃尔玛百货公司的领导人觉得，有必要改变策略和态度。他们检讨公司受到的批评，并断定有太多对沃尔玛百货怀着敌意的人，正在定义或试图定义沃尔玛百货。因此，他们决定为公关、法律和社区事务部门发展更高深、成熟的业务技巧。这些领域在2002年都表现出新的作风：加强参与，开诚布公，试图了解外界批评的根源，并迅速评估这些批评是否属实，如果确有其事则设法解决问题。

李斯阁在2002年10月接受访问时指出，相比格拉斯，他花了更多的时间来处理沃尔玛百货的名誉问题，而且他相信，这种努力正在发挥效果。他说："我向来反对任由别人来定义我们。我们正在更加彻底和深入地了解我们的社会名声中最重要的因素，以及哪些是最需要解决的问题。

"因此，我们采取更圆滑的立场。我们现在更可能自问，'这对我们有什么意义吗？我们必须做些什么？'我们正在采取更健全的态度。就以《纽约时报》（*New York Times*）来说，当看到它发表的批评沃尔玛百货的文章时，我们不再宣称这些报道是胡说八道，并顺手把报纸扔进垃圾桶。我们现在会检讨：这些报道是否确有其事？我们是否没有做到一些该做的事情，还不肯面对现实？我们不想再忙着撇清外界的批评。毕竟，当顾客批评我们的商店不干净，或宣称店员对他们太粗鲁的时候，我们并没有只顾着为自己辩护。我们会马上解决问题。但是，一旦有媒体攻击我们，有些人还是很容易一口咬定媒体对我们有成见，或是别有用心。我觉得这种态度对我们没有好处。我们必须仔细研究这些报道，检讨他们的说法是否有确实的根据。"

广纳建议，积极改善名声

在沃尔玛百货对公司与外界的关系表现得更为圆熟之时，他们觉得还需要做更多的研究，搜集更多资料，以更加了解外界对沃尔玛百货公司的看法。这种加强了解外界对沃尔玛百货的感受的决心，反映出沃尔玛百货现在对于更深入地做自我检讨和更积极地改善公司名声的意愿。

这是沃尔玛百货首次对公司名声采取广泛的研究策略，并在2002年初付诸实施。这种策略起初是针对5个重要群体：（1）顾客；（2）地方社区领袖，包括市议员、报社编辑、商会人员；（3）沃尔玛百货员工；（4）供货商；（5）金融社群。沃尔玛百货对每一个群体都进行调查，询问他们对沃尔玛百货作为零售商、重要的地方企业和企业公民，以及雇主的看法。这项调查并未询问他们到沃尔玛百货商店购物的频率，或是他们喜欢哪种产品。这项调查完全是为了评估公司的名声，没有别的用意。

2002年8月，对前3个群体的研究，已大致完成。主持这项公司名声调查的艾伦提出初步报告指出，就整体而言，“我们公司的名声非常好”。但是，这项研究也透露出一些非常重要的事实，首先就是，那些不尊重沃尔玛百货公司的人，对该公司的工作也缺乏敬意。他们对沃尔玛百货的员工充满误解，觉得这些员工绝大多数是兼职打工人员（事实上，沃尔玛百货的员工中有2/3是全职人员），觉得沃尔玛百货只支付了政府规定的最低薪资（事实上，所有员工的待遇都高于最低薪资，而且在当地市场具有竞争力），觉得员工享受不到任何福利（事实上，他们确实享有福利），觉得在沃尔玛百货工作毫无前途（事实上，沃尔玛百货有70%的经理是从按工时计酬的基层员工做起的，其中包括许多资深主管）。

对沃尔玛百货而言，知道外界对它存在这些误解，对改善名声可能非常重要。这些误解意味着沃尔玛百货必须设法加强宣传，增进大众对它的了解，尤其是对它的员工及其工作的了解。

这项调查也显示，不尊重沃尔玛百货的人，也不会尊重沃尔玛百货这个好邻居。该公司对好邻居的定义非常广泛，从参与社区慈善活动，一直到维持商店内外的清洁卫生。

艾伦说：“董事会和高级主管对这项研究和公司的整体声誉，变得非常有兴趣。他们看到接连不断的诉讼，以及我们的对手引起的其他负面报道。他们确实应该对此表示关切。自从山姆·沃尔顿去世以后，沃尔玛百货面对的世界就完全改变了。“一旦你达到我们拥有的庞大规模和成功，各种规矩都会跟着改变，许多人会利用你的名声，吸引各界注意他们的主张。”这些议题不一而足，有些和工会有关，有些反对社区成长。要让报纸报道你的故事，最保险的做法就是把沃尔玛百货拖下水。

“但是，我们也必须把这种情况，与另一种事实加以平衡：有些民众和社区居民确实很关心沃尔玛百货，虽然他们或许对沃尔玛百货怀有误解。我们必须仔细倾听这些声音，并尽可能答复和响应他们关心的问题。”

“研究结果显示，我们公司的名声很好。这显示我们做得还不错，我们的名声显然没有那么差。事实上，社会各界对我们都非常感兴趣，而且我们在不停地进入新的社区，我们有很好的机会把我们成功的故事告诉大家。大众和地方市议会质疑我们公司的做法，并期望我们在地方社区做个好公民，这绝对是理所当然的。我们需要加强向外界说明我们对社区的贡献：为它们提供了就业机会，提供了具有竞争力的待遇，也提供无限的事业发展机会。

“我们收到许多意见，可是我们的有些商店没有及时响应，这不仅显得我们对别人不够尊重，也损害了我们在社区中的形象。我们必须加强商店维

护，不论是对四周景观，还是对商店的后面的环境，那里有太多的货柜车，停车场也脏兮兮的，都必须用心处理。我们必须加强协助大众了解我们在社区中所代表的积极的经济利益，从提供就业机会、我们缴纳的税款，到借着降低货品价格提高民众的生活水准。”

质疑让沃尔玛更臻完美

沃尔玛百货的高级管理层逐渐形成新的态度，希望扭转公司引起的争议和负面批评。他们不再对这些批评嗤之以鼻，逐渐形成了媒体和社区抗争分子如此密切监督沃尔玛百货对公司不无好处的认知。如果不是这种鞭策，沃尔玛百货可能无法彻底认识到它的商店还需要做哪些改进。这种新态度也涵盖一种想法，即被人家指出错误，不必觉得丢脸。沃尔玛百货的业务非常庞大，许多业务都在不断发展，没有人能够期望它时刻都完美无瑕。

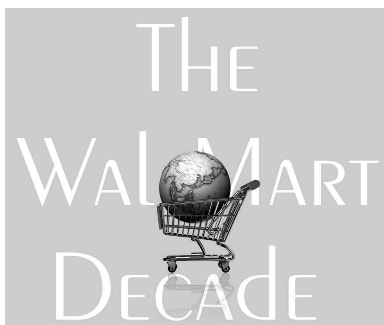
根据这种新的开放态度，沃尔玛的管理层也越发确信，公司领导人有时应该在媒体上曝光。“发稿时间”事件造成的痛苦和难堪正在消退。虽然这并不表示罗伯森·沃尔顿将开始接受访问，但李斯阁的确更经常地在公开场合露面，电视台可能不必再等上一两年才可以访问到李斯阁，有意报道沃尔玛百货事务的作家，也可能获准与公司高层接触。

李斯阁很清楚，他所主持的企业以收入来说，是当时全世界最大的企业，他也知道，媒体希望经常听到他发表谈话。沃尔玛百货的领导人也不必担心因为透露资料，而便宜了竞争对手。李斯阁知道应该说些什么话，更重要的是，他很清楚有哪些话不能说。他自信不论人家提出什么问题，他都可以应付自如。他相信，不会再有人企图暗算沃尔玛百货，这些人更不可能得逞。

沃尔玛百货有时间和精力投注这么多的资源以改善公司名声，也从某些角度说明公司的财务状况非常好。2002年末，大家都相信，沃尔玛百货的收入又将创造新纪录，并蝉联全球最大企业的宝座。几乎没有人认为它的成长会放慢。虽然沃尔玛百货的领导层在公开场合还是保持着一贯的审慎的乐观态度，可是私下，他们相信，公司的发展无可限量。

---

1. big box，指庞大的沃尔玛百货商店有如巨大的盒子。——译者注



第六部分
开启未来

2003年，沃尔玛百货成为全球最大的和最受尊敬的企业，并且在提升数以百万计的顾客的生活水准方面，扮演重要的角色。

然而，零售业的前途依然变幻莫测，沃尔玛百货不会因现有成就自满，还有更多的高峰在等着它去征服。

第十四章
“这是我的沃尔玛百货”

2002年冬天，沃尔玛百货的高管层对公司未来的成长空间，表现得信心十足。沃尔玛百货继续选择在美国郊区发展的路线，刻意避开大城市，在美国小镇和中型城市又开设了一批商店。李斯阁说：“我们从来没有觉得必须到纽约市区开店。”

担任沃尔玛百货首席执行官的李斯阁相信，公司还有很多的成长机会。“看看我们的市场占有率（占有7.9%的美国零售市场），许多公司在食品这个类别的市场占有率可以达到35%～40%，乐购在英国就掌握25%的食品销售份额。只要看到这些数字，你就会发现，我们还可以再增长2～4倍。在国际业务方面，我们还没有进入法国、意大利、西班牙及土耳其。这只是少数几个例子。”

“我们觉得，在庞大的人口聚集地发展会稍微困难一点儿。房地产方面的事务就很难处理，商铺出租和计算各种成本是很复杂的。我们认为，进入大城市发展，确实充满商机，可是我们现在还不必积极采取这种战略。在大城市附近的郊区，还有很多机会。你会看到，我们在这里或那里设立一家商店，作为了解当地市场的基础，以便我们在决定以更积极的姿态发展时，能够厘清这种策略（向大都会市场进军）可能涉及的各种问题。”

沃尔玛百货未来的前景依然很好。

2002年11月29日，也就是感恩节次日[注]的销售业绩，为衡量沃尔玛百货的业务提供了一个指针。沃尔玛百货宣布，这一天，它在美国所有商店的营业额达到创纪录的14亿美元。这是沃尔玛百货有史以来最高的单日销售纪录，比2001年感恩节次日创下的12.5亿美元业绩还要高出一大截。

截至2002年9月30日，公司前三季度的总收入达到1 730亿美元，同比增长12.9%，利润激增22.9%，达到创纪录的55亿美元，也就是说，每股可以分到1.24美元股利。而前一年的同期利润为45亿美元，每股股利仅为1美元。

国际部门当然也在迈向又一个创纪录的年份：2002年前39周的收入为290亿美元，相比2001年同期的260亿美元，增长了10.9%。

2002年末，如果说沃尔玛百货的领导人还对公司某些方面的成长怀着隐

忧，那就一定是为配合公司成长所需的管理人才的储备问题了。公司行政事务执行副总裁麦可·杜克坚称："如果无法为商店找到合适的领导人，我们不会随便开店。今年和明年我们都可以开设更多的购物广场，可是我们想要确定我们有能力有效管理这些商店，而这与要花多少时间才能培训出能够胜任这个岗位的经理人员密切相关。我们能够迅速培训出一个经理，可是没有办法迅速培养出优秀的领导人。"

为了应对这种挑战，李斯阁要求人力资源部门的执行副总裁彼得森为公司有潜力的员工举行一次为期两周的培训计划，即"企业领导人系列活动"（Business Leadership Series）。

这项培训计划于2001年10月开始，所有课程都由格拉斯、李斯阁和直接向李斯阁汇报的主管讲授。这项培训计划在春秋两季各进行5天。除了沃尔玛百货高级领导人讲的课，这项计划还有实务学习课程，让每个班级来自各部门的人员组成的小组，分析沃尔玛百货或山姆会员商店的实务案例，并向李斯阁和他属下的主管提出建议。格拉斯和杜克主讲老练的判断技巧，包括讨论如何向他人说"不"，库格林传授如何推动执行业务，李斯阁负责讲解转型领导知识，首席财务官休威主讲明智的财务运作（现金至上），彼得森讲授如何吸引和挑选人才，海德主讲人力和法规知识，门泽讲解策略规划和全球市场问题。这项计划在费耶特维尔镇的阿肯色大学举行。持续进行的培训使得沃尔玛百货对2003年的扩展计划充满自信。

沃尔玛百货打算在美国再开设45～55家新的折扣商店、200～210家新的购物广场、40～45家山姆会员商店和20～25家社区店。沃尔玛百货的国际部门也计划在现有市场，再开设120～130家商店，这些商店将使公司的零售空间增加大约432万平方米，比前一年多出8%。公司也将设立三个新的地区性一般货品配送中心，以及6个新的食品配送中心，使配送空间增加将近78.3万平方米。

如此野心勃勃的扩展计划显示，到2008年，沃尔玛百货很可能将在美国再增加80万名员工。

日子一天天过去，沃尔玛百货新一代的领导人继续通过旗下数以千计的商店，推行着山姆·沃尔顿的企业理念和文化。他们相信，在21世纪，山姆·沃尔顿的企业智慧仍然与商店的经营息息相关。与此同时，李斯阁和他的管理团队也开始掌管新的沃尔玛百货公司，而这是一个更为复杂、引人注目和充满争议的庞大企业。

激发这些争议的问题，有些依然存在，有些则已烟消云散。"发稿时间"事件中有关沃尔玛百货不实宣传的指控，已随着时间消逝逐渐被淡忘。沃尔玛百货的"购买美国货"运动，在20世纪90年代中期应该中止。随着公司日

趋全球化，沃尔玛百货试图在它设立商店的不同国家，统一推行鼓励购买当地产品的策略。所谓的“血汗工厂”问题，以及对沃尔玛百货在孟加拉国非法雇用童工的指控，不时重新冒出来。沃尔玛百货的管理层表明，他们正密切关注着为沃尔玛百货制造产品的海外工厂。为了确保这些工厂绝不雇用任何非法劳工，沃尔玛百货安排了接连不断的视察活动。2002年，沃尔玛百货成立全球采购部门，专门负责这种视察业务。

“这是我的沃尔玛百货！”

2003年1月30日，沃尔玛百货在密苏里州堪萨斯市会议中心，为一万名商店经理开展传统的新年会议。就像沃尔玛百货所有的集体大会一样，一些名人相继亮相，包括前职业美式足球明星约翰·艾威、纽约扬基棒球队游击手德里克·杰特、前巴尔的摩金鹰队游击手卡尔·瑞普肯、乡村和西部歌手特蕾西·阿特金斯，以及诗人玛雅·安杰洛。他们的任务是激励和慰劳与会人员，甚至为一些产品做宣传，让这些经理在回到商店后设法加大宣传和促销力度。观众在看到这些名人时，无不感到欣喜若狂。不过，这次会议还有别的用意。

为群众热身的摇滚乐、观众热烈的呼喊、为会议揭开序幕的沃尔玛百货口号齐呼，使现场像2002年6月的股东大会一样，洋溢着欢庆的气氛。就像在股东大会上一样，沃尔玛百货的确有许多值得庆祝的理由。

在所有发言的人中，没有一个提到沃尔玛百货很可能连续第二年，蝉联全球收入最高的企业宝座。但是，公司2003年初的收入至少增加了250亿美元（2002年初的收入为2 198亿美元），因此沃尔玛百货再度荣登《财富》500强企业榜首已是十拿九稳的事。

没有人提到这些不可思议的统计数字，因为公司高层知道，零售业的前途是多么的变幻莫测，尤其是2003年，全球经济很可能继续低迷不振。因此，在这个寒冷的星期四的早晨，他们向商店经理强调的主题是执行力和所有权意识。一个接一个的发言人敦促与会经理加强执行力，特别强调要让货架保持充实、缩短顾客排队等待结账的时间，以改善对顾客的服务。

要彻底执行任务，秘诀在于让商店员工把自己所在的部门，当成自己的公司来爱护。为了灌输这种所有权意识，高级主管向员工推出了一个全新的信息：“这是我的沃尔玛百货！”（*It’sMy Wal–Mart!*）

各部门经理一再向听众高呼：“这是谁的沃尔玛百货？”

每一次，一万名商店经理都齐声响应：“这是我的沃尔玛百货！”

公司高层向听众道贺，因为他们又创造了另一个业绩辉煌的年度，销售和盈余再度缔造两位数的惊人增长。但是，他们不断提醒商店经理不要志得意满、安于现状。首席财务官休威警告说，商店经理必须更加注意资产管理，以协助公司实现野心勃勃的成长计划。为了吸引听众注意，他的发言是在两名来回扔火棒的杂耍艺人中间进行的。

沃尔玛百货的领导人热衷于灌输这样一种信息：不要对现有的成就自满，更不能故步自封，还有更多高峰需要征服。因此，休威承认，尽管1998—2002年沃尔玛百货在美国整体零售市场的占有率，从6%提高到7.9%，但是，他举出这个统计数字，只是为了告诉大家还有92.1%的市场正等待着沃尔玛百货去开发和争取。

成为最受尊敬的企业

如果“未来”为沃尔玛百货提供了追求更远大理想的机会，那么这个未来也令高级主管对公司的名声表示担忧。2002年，沃尔玛百货的名声再度受到冲击，包括少数商店经理受到指控，宣称他们强迫员工“不计时”工作，以免成本超支。尽管沃尔玛百货的高级主管已开始正视公司的名声，可是他们以前一直拒绝宣扬改善公司名声的努力，至少没有向商店经理强调这方面的重要性。

因此，在堪萨斯市会议召开当天，李斯阁大谈促使沃尔玛百货员工遵守公司法规的迫切性与必要性。他没有单刀直入地提出这个问题，而是先谈及美国消费者在2003年可能面对的压力，包括油价提高、失业问题继续恶化等。他表示，随着消费者的要求越来越高，他们很可能转到价格更低廉的沃尔玛百货买东西，而他希望商店经理尽量把握这种机会。

李斯阁话锋一转，谈起公司的名声问题，指出最近在圣迭戈举行的“超级碗”美式足球大赛上，有很多零售企业的采购员接受供货商招待，在现场观战的事，他说：“沃尔玛百货不来这一套。我们绝不会为了让采购员观赏超级碗，而让顾客多出一分钱。”

接着，他列举了2003年让他感到担心的事项，包括“那些集体诉讼”。他指的是最近一些受到广泛报道的控告沃尔玛百货的事件。这些案件指控一些商店经理为了控制薪资开支，鼓励或指示按工时计酬的员工白干活儿，也就是不计时工作。这是违反公司政策的做法。李斯阁责问全场商店经理：“你们怎么会以为可以要求某些人不计时工作，以免地区经理找你们麻烦？如果你们这样做，就说明你们根本不了解公司。”

李斯阁自豪地指出，2001年和2002年美国接连爆发企业丑闻，可是媒体从来没有提及沃尔玛百货。他表示，这是因为“我们切实守法，正派行

事”。他停顿片刻，然后对这些商店经理说：“你们也应该正派行事。”

他指出，世界已经改变，一般人都想“根据少数出轨的特例”，定义像沃尔玛百货这样的公司。他表示，即使公司95%的员工都遵循原则，勤恳工作，仅有5%的不法行为存在，也仍然逃不过外界的批判，“我们必须做到每天百分之百地正派行事”。他高声大吼：“你们办不办得到？你们知不知道这关系到公司的生死存亡？关系到沃尔玛百货的本质和我们的生存能力？”

2003年2月18日，这一天在沃尔玛百货的历史上值得大书特书。在这一天，《财富》宣布，沃尔玛百货在它评列的2003年最受尊敬的美国企业排行榜上，名列榜首。这是沃尔玛百货首次荣登这个宝座（它在2002年排名第三）。由于沃尔玛百货在《财富》评列的2002年美国最大企业排行榜上也高居榜首，因此，这是首次由同一家公司称霸这两份名单。2003年2月18日当天，沃尔玛百货宣布，其2002年的年收入和年利润都创下新纪录：收入增长超过12%，从前一年的2 198亿美元，增加到2 445亿美元；利润从前一年的将近70亿美元，增加到80.4亿美元。

就在同一天，《财富》发表文章，赞扬沃尔玛百货在它的最受尊敬企业排行榜上雄踞冠军宝座。它表示，李斯阁主持的是全球势力最强大、对提升数以百万计顾客之生活水准扮演重大角色的公司。文中指出，这种强大力量的一个表现，就是沃尔玛百货已成为美国许多大企业最大的客户，包括宝洁（Procter& Gamble）、卡夫食品（Kraft）和露华浓化妆品公司（Revlon）。它也表示，沃尔玛百货已成为好莱坞最大的一个收入来源。2003年2月18日确实是沃尔玛百货非常值得纪念的一个日子。

沃尔玛百货的经理们现在都很清楚，公司已全力投入更广泛的任务。除了成为全世界最大的零售企业，沃尔玛百货现在也觉得它必须同样致力于成为最好的雇主、最好的地方企业公民。沃尔玛百货的工作人员认为，登上《财富》杂志最受尊敬企业名单的榜首，为完成上述这种更广泛的任务，跨出了一大步。沃尔玛百货还有待努力，它也知道，它不能自满懈怠，虽然它已经是全球最大和最受尊敬的企业。

---

1. 传统中，圣诞购物季在感恩节次日正式开始，商店人潮汹涌。——译者注